



“十二五”职业教育国家规划教材  
经全国职业教育教材审定委员会审定

21世纪高等职业教育文秘类规划教材——任务驱动与项目导向系列

配备  
教案、课件

# 现代秘书 职业引论 (第2版)

Xiandai Mishu Zhiye Yinlun

卢如华 主编



中国工信出版集团



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>



## 作者简介：

---

卢如华，男，长沙民政职业技术学院副教授，中国高教学会秘书专业委员会理事，国家秘书职业技能鉴定高级考评员，湖南省秘书学会会员，大型商业企业集团秘书职业技能内训师，文秘专业带头人。主要著作有《李白与湖湘》、《社交礼仪》、《高等职业院校学生专业技能抽查标准与题库丛书－文秘》、《新编秘书写作》、《新编秘书实训》、《现代秘书职业引论（第2版）》。其中《社交礼仪》、《现代秘书职业引论（第2版）》荣获教育部“十二五”职业教育国家规划教材。在秘书类专业期刊上发表应用性研究论文多篇。

## 内容简介：

---

本书以行为学、管理学、应用心理学等社会科学作为现代秘书职业的理论基础，以项目任务驱动、情境案例导入、问题导向培养等主流高职教育教学理念为理论指导，兼顾秘书类人才必备的宏观视野与细节意识，系统阐述了秘书职业以及秘书职业行为产生、调适、优化、创新的基础理论知识，旨在为高职高专文秘专业学生全面理解秘书职业职责职能、理性从事秘书工作、科学规划职业生涯夯实基础。本书既适用于高职高专文秘专业秘书学理论知识课程教学，亦可满足在职秘书业务进修之需。



“十二五”职业教育国家规划教材  
经全国职业教育教材审定委员会审定

21 世纪高等职业教育文秘类规划教材——任务驱动与项目导向系列

# 现代秘书职业引论

(第2版)

卢如华 主 编

张艳辉 龙新辉 副主编

韩开绯 罗 慧 杨喜军 参 编



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

## 内 容 简 介

本书以行为学、管理学、应用心理学等社会科学作为现代秘书职业的理论基础,以项目任务驱动、情境案例导入、问题导向培养等主流高职教育教学理念为理论指导,兼顾秘书类人才必备的宏观视野与细节意识,系统阐述了秘书职业以及秘书职业行为产生、调适、优化、创新的基础理论知识,旨在为高职高专文秘专业学生全面理解秘书职业职责职能、理性从事秘书工作、科学规划职业生涯夯实基础。本书既适用于高职高专文秘专业秘书学理论知识课程教学,亦可满足在职秘书业务进修之需。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有,侵权必究。

## 图书在版编目(CIP)数据

现代秘书职业引论 / 卢如华主编. —2 版. —北京: 电子工业出版社, 2015.1  
21 世纪高等职业教育文秘类规划教材. 任务驱动与项目导向系列

ISBN 978-7-121-25006-4

I. ①现… II. ①卢… III. ①秘书学—高等职业教育—教材 IV. ①C931.46

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 280420 号

策划编辑: 贾瑞敏

责任编辑: 郝黎明

印 刷:

装 订:

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 787×980 1/16 印张: 17.75 字数: 397.6 千字

版 次: 2009 年 2 月第 1 版

2015 年 1 月第 2 版

印 次: 2015 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

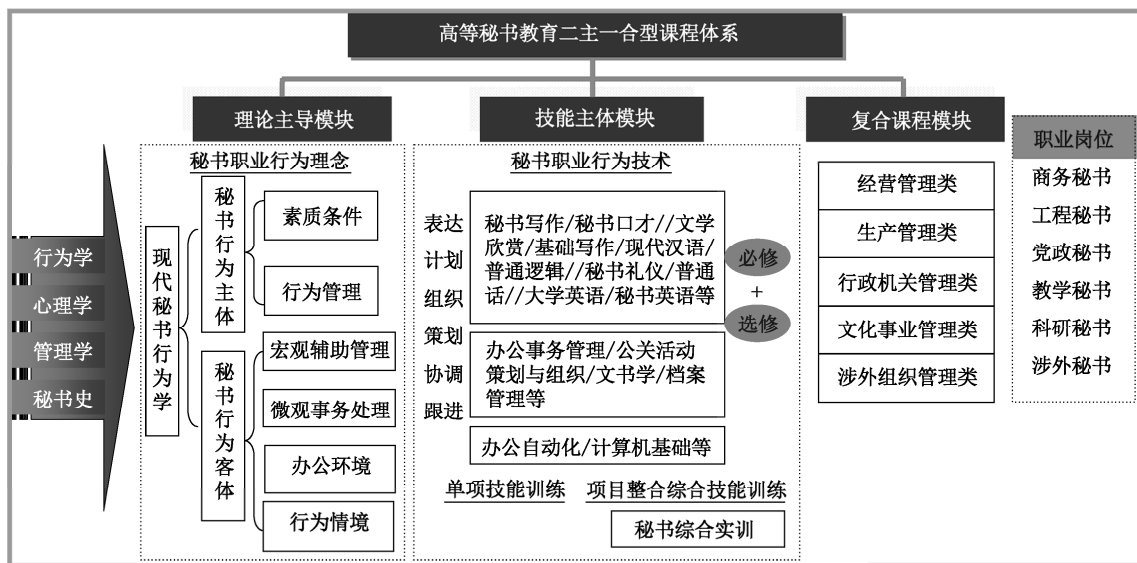
质量投诉请发邮件至 [zlts@phei.com.cn](mailto:zlts@phei.com.cn), 盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线: (010) 88258888。

# 前言

学界通常以“秘书学专业”成为独立设置的本科专业作为秘书学既得独立学科地位的标志。但是,如果秘书学是一门独立的学科,首先就要回答这一学科的理论基础是什么。在这一点上,秘书学界尚难作出令人信服的解释。虽然秘书学课程开设三十多年,秘书学教材与专著也出版了不少,但总体来说,这一课程存在教学内容驳杂、理论体系不明晰、内容滞后于秘书职业发展水平、理论与实务往往混淆、不同层次秘书专业教育课程内容如出一辙等诸多不足。

加强和创新社会管理,是我国现阶段面临的主要课题之一。高等秘书教育担负着为各类社会组织培养高素质辅助性管理人才的社会责任,这就要求我们吸纳相关学科最新研究成果,建设科学的秘书学科理论基础与课程教学内容体系。课程体系应该兼顾智能性与技能性。智能性应以秘书职业行为理论为主导,技能性指以建构秘书职业行为能力为主体,并兼顾就业方向与职业需要,笔者将其简称为“二主一合型”课程体系,图示如下:



本书着眼于现代秘书职业的社会功能,结合秘书职业现实与可持续发展的需要,以建构秘书类职员行为能力为目标,结合行为学、心理学、管理学、中外秘书史研究成果而编写。本书于2009年初版,2010年荣获中国高等教育学会秘书学专业委员会学术专著评比一等奖。修订后,本书重点分析秘书职业化历程中出现的新情况、新问题,突出了秘书职业行为标准

等内容，希望能为培养应用性高等秘书人才奠定科学、坚实的理论基础。

与职场一般员工不同，作为身处管理中枢的专业秘书，不能被动地接受管理，而应全身心地站在领导的角度、立场、高度，前瞻性地思考问题，其言行举止均须符合领导意图与组织发展需要。我们注意到，越来越多的企业开始引进世界 500 强企业的先进职业秘书管理体系，在企业内部创新秘书使用办法，秘书职业准入制度化，对秘书业务形成了培训、考核并将考核结果与职务升迁配套的系统工作流程，从文员、科室秘书、经理（室）秘书到董事（会）高级秘书，形成了一套有效的考核与评价机制，在企业内外产生了广泛而积极的影响。作为行政助理的秘书不再是“办公小妹”，她们协助领导管理企业，其辅助管理水平的高低、辅助工作质量的优劣直接影响到企业整体管理水平。所以，越来越多的企业形成了对秘书职业、职责、职能的科学认识，越来越多的企业开始从实现秘书个体价值角度关注秘书职业前景，从调动秘书现实工作积极性、提高秘书现实从业水平入手，将企业管理目标与秘书个体目标有机结合、将企业近期管理目标与稳定秘书职业人才有机结合，实现了秘书与企业的互惠、双赢。这有利于我国秘书职业化、现代化目标的实现，有利于中国秘书融入秘书职业国际化发展潮流。

本书要回答的主要问题是：秘书如何使自己的职业行为专业化？如何科学、有效地规范秘书职业行为？如何使秘书职业行为变得卓越而完美？而解决这些问题的办法就是，不仅要研究来自秘书行为主体的内驱力，还要研究来自秘书行为客体、秘书行为环境等方面的外驱力。作者深入湘、鄂、沪、渝、川及深圳、石家庄等省市秘书学会调研，深入上市公司、绩优企业长沙通程商业集团、深圳 DNMC 等有关企业体验，收集典型工作案例进行实证研究，在此基础上，设计典型工作任务，筛选、提炼教学内容，整合传统秘书学、秘书心理学、秘书史相关课程知识，旨在为现代秘书职业行为管理提供系统、全面的考量，为职业秘书追求卓越服务提供理论参照。

为方便教学，我们依托世界大学城空间建构了立体化、动态化、多样化、标准化的包括概念库、原理库、方法库、标准库、案例库、视频库、实训库、拓展库的网络课程教学资源。这些资源，既能有效控制学习进程，也能科学培养学生思维能力、行为控制能力，又以可选菜单式操作为特色，充分考虑到学生个体差异、院校地域差异。其中，概念库、原理库、方法库、标准库保持相对稳定，案例库、视频库、实训库、拓展库资源则跟进社会热点和职业焦点，并不断进行更新。

本书由长沙民政职业技术学院卢如华任主编，武汉职业技术学院张艳辉、长沙民政职业技术学院任龙新辉任副主编，黑龙江职业技术学院韩开排、长沙职业技术学院罗慧、广西机电职业技术学院杨喜军任参编。此外，四川省秘书学会负责人叶黔达、湖南省秘书学会负责人严纯美、重庆秘书学会负责人任群等先生对本书多有贡献，长沙通程商业集团公司总经办艾恋颖经理等行业企业专家为本书提供了大量原创性案例在此谨致谢忱。

限于编著者的学识水平，书中缺点与错误在所难免，恳请读者、同行专家批评指正。

编者



# 目录

项目 1 秘书职业行为及其标准 .....	1
任务 1 秘书职业属性认知 .....	4
一、秘书的含义 .....	4
二、秘书工作的职业属性认知 .....	6
三、秘书分类 .....	8
四、秘书学科研究 .....	10
五、秘书事务所与秘书市场化 .....	13
任务 2 秘书行为科学认知 .....	14
一、行为与行为科学认知 .....	14
二、认知秘书职业行为与秘书行为学 .....	20
任务 3 秘书职业行为标准认知 .....	24
一、建立秘书职业行为标准体系的意义 .....	24
二、现代秘书职业行为标准体系 .....	24
三、双证书制度与秘书职业资格认证考试 .....	27
项目 2 秘书职业行为心理过程 .....	29
任务 1 秘书的感觉与知觉 .....	31
一、秘书感觉 .....	31
二、秘书知觉 .....	33
三、秘书的社会知觉 .....	34
四、影响秘书知觉过程的因素 .....	37
任务 2 秘书的情商与意志 .....	40
一、秘书的情感与情商 .....	40
二、秘书的意志与逆商 .....	46
任务 3 秘书的气质与性格 .....	48
一、秘书个性概述 .....	48
二、秘书个性的心理特征 .....	52

三、秘书个性的心理倾向·····	58
<b>项目 3 秘书职业行为环境因素</b> ·····	67
任务 1 管理文化因素·····	69
一、管理·····	70
二、管理文化·····	71
三、文化管理·····	72
四、管理文化与秘书行为·····	75
任务 2 办公机构因素·····	76
一、办公机构的含义·····	76
二、办公机构类型·····	76
三、不同形式办公机构对秘书行为的影响·····	79
四、不同性质、不同层级秘书机构对秘书职业行为的要求·····	81
任务 3 人际关系因素·····	82
一、领导行为风格·····	82
二、秘书团队风格与秘书文化建设·····	87
三、相关部门行为风格·····	92
四、秘书各种人际关系处理原则·····	93
五、对秘书行为构成影响的其他客体因素·····	95
<b>项目 4 秘书从业素质与条件</b> ·····	98
任务 1 秘书职业道德·····	100
一、职业道德的作用·····	100
二、道德与职业道德·····	101
三、秘书职业道德传统·····	102
四、现代秘书职业道德的基本内容·····	103
五、职业化背景下秘书职业道德的功能与作用·····	112
六、提高秘书职业道德水平的方法和途径·····	113
任务 2 职业秘书的知识结构·····	114
一、知识的含义与分类·····	114
二、知识结构的含义及其重要性·····	116
三、现代秘书知识结构的基本内容与要求·····	117
四、职业秘书优化知识结构的途径和方法·····	119
任务 3 秘书能力结构与核心能力·····	119
一、能力与能力结构·····	119

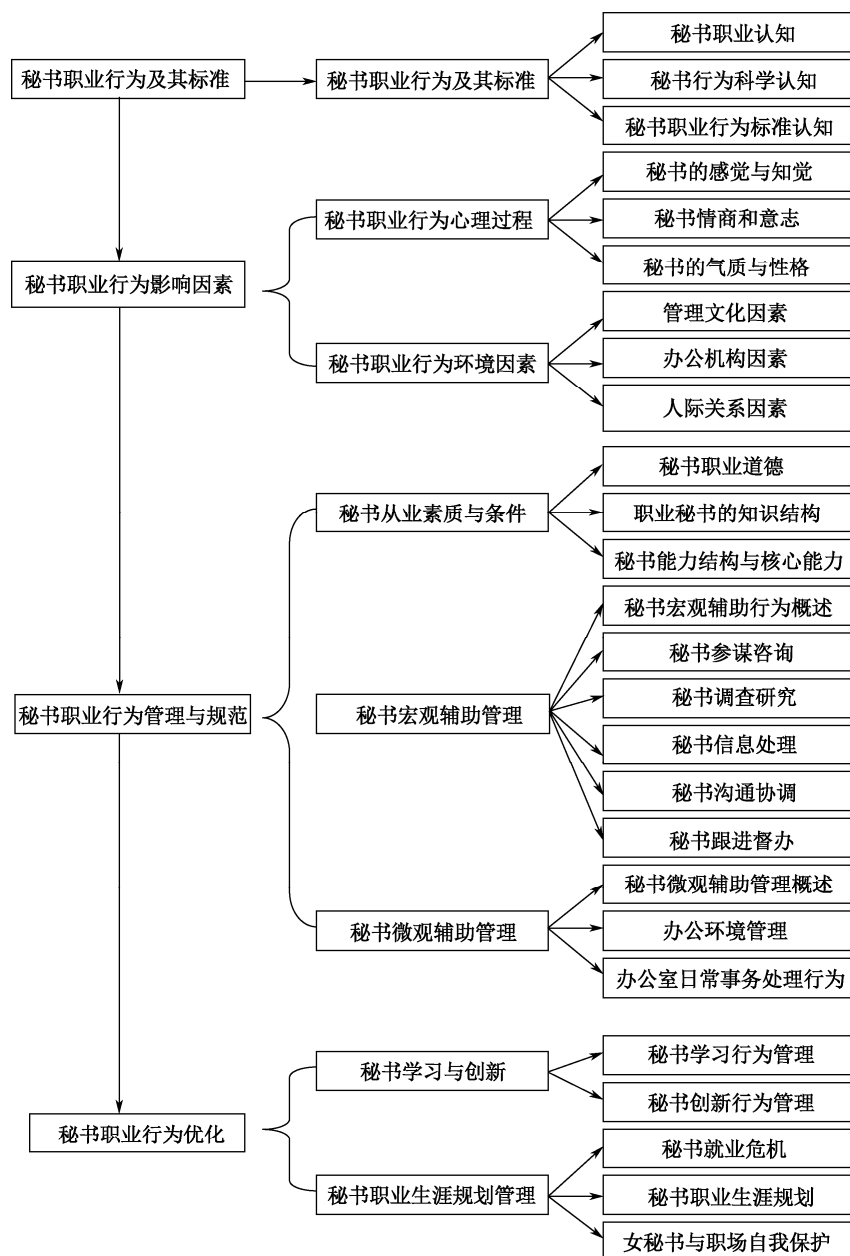


二、秘书能力结构的概念与内容·····	120
三、核心能力内涵及内容·····	122
四、秘书能力结构建构与核心能力养成·····	123
<b>项目 5 秘书宏观辅助管理行为规范</b> ·····	<b>126</b>
任务 1 秘书宏观辅助管理行为概述·····	128
一、秘书宏观辅助行为的内涵·····	128
二、秘书宏观辅助管理行为的特征·····	128
三、秘书宏观辅助管理行为的意义·····	129
四、秘书宏观辅助管理职能发挥的条件与原则·····	131
五、秘书宏观辅助管理瑕疵行为·····	134
任务 2 秘书参谋咨询·····	136
一、秘书参谋咨询的内涵·····	136
二、秘书参谋咨询的基本程序·····	136
三、秘书参谋咨询的基本形式·····	137
四、秘书参谋咨询的原则与方法·····	138
五、秘书参谋咨询活动中的瑕疵行为·····	139
任务 3 秘书调查研究·····	140
一、基本内涵·····	140
二、基本程序·····	141
三、秘书调研的基本原则与方法·····	141
四、调研活动中的瑕疵行为·····	141
任务 4 秘书信息处理·····	142
一、基本内涵·····	142
二、基本程序·····	143
三、基本要领·····	143
四、信息处理的基本原则与方法·····	146
五、信息处理中的瑕疵行为·····	147
任务 5 秘书沟通协调·····	148
一、基本内涵·····	148
二、基本内容·····	149
三、基本程序·····	150
四、秘书沟通协调行为基本原则·····	151
五、沟通协调工作中的瑕疵行为·····	152
任务 6 秘书跟进督办·····	154

一、基本内涵 .....	154
二、主要类型 .....	154
三、跟进督办的基本原则 .....	154
四、跟进督办中的瑕疵行为 .....	155
<b>项目 6 秘书微观辅助管理行为规范 .....</b>	<b>160</b>
任务 1 秘书微观辅助管理行为概述 .....	162
一、秘书微观辅助管理行为的内涵 .....	162
二、秘书微观辅助管理行为的特征 .....	162
三、秘书微观辅助管理行为的意义 .....	163
四、秘书微观辅助管理行为的管理原则 .....	165
五、秘书微观辅助管理行为瑕疵 .....	167
任务 2 办公环境管理 .....	168
一、含义和分类 .....	168
二、原则 .....	168
三、基本内容与工作程序 .....	170
任务 3 办公室日常事务处理行为 .....	174
一、接待工作 .....	174
二、时间管理 .....	175
三、印信管理 .....	176
四、电话（电传）处理 .....	176
任务 3 办公环境“5S”管理 .....	177
一、什么是“5S” .....	177
二、办公现场“5S”管理 .....	178
<b>项目 7 秘书学习与创新 .....</b>	<b>184</b>
任务 1 秘书学习行为管理 .....	185
一、秘书学习的含义与动力 .....	185
二、秘书学习的过程 .....	186
三、秘书的学习理念 .....	190
四、秘书学习的规律 .....	192
五、掌握科学的学习方法 .....	193
六、秘书学习过程中应注意的问题 .....	197
任务 2 秘书创新行为管理 .....	198
一、秘书创新含义与类型 .....	198

二、秘书创新的特点与本质·····	201
三、秘书创新的前提与方法·····	203
<b>项目 8 职业秘书生涯规划管理</b> ·····	211
任务 1 秘书就业危机·····	213
一、职业与择业·····	213
二、什么是危机感·····	214
三、危机感的作用·····	214
四、秘书就业危机感·····	215
任务 2 秘书职业生涯规划·····	217
一、秘书职业生涯规划的含义·····	217
二、秘书职业生涯规划的意义·····	217
三、秘书职业生涯规划的内容与步骤·····	218
任务 3 女秘书与职场自我保护·····	232
一、性骚扰是一种客观存在·····	232
二、性骚扰的表现与危害·····	232
三、秘书职场自我保护的方法·····	233
<b>附录 A 湖南省高等职业院校文秘专业技能抽查标准</b> ·····	241
模块一 办事技能·····	246
模块二 办文技能·····	250
模块三 办会技能·····	253
<b>参考文献</b> ·····	271

# 本书逻辑层次示意图



秘书对于我的工作而言，有时不亚于一位副总裁的重要性！因为他的存在，才使我专注于思考和决策。有人说我事半功倍，那么至少一半是我的秘书的贡献。

在 GE 工作的 20 年时间里，因为我有位优秀的秘书，最少为我节约了一万多个小时。

——“全球第一 CEO” 杰克·韦尔奇

我最大的幸运是有过 18 年的秘书工作的经历，如果没有这个经历，我不可能有今天的成就。

——李嘉诚原秘书、年薪 1200 万的“打工皇后”、和黄集团总经理洪小莲

良好的秘书职业技能是从事众多职业的基础。

——湖南省秘书职业技能大赛广告语



# 项目 1 秘书职业行为及其标准



## 趣味思考

谁是秘书？

列举一组大家熟知的领导人姓名，如：毛泽东、邓小平、江泽民、温家宝、马英九等，大家是否知道他们的秘书生涯？

那么一个教学班级里的班长，他是不是“秘书”呢？为什么？

班级中的其他班干部呢？

在我们自己家里，谁是“秘书”呢？

最后，请大家思考，自己有没有做过“秘书”一类的事情<sup>①</sup>？



## 案例导入

1

儿时意识里，“秘书”是很神圣、很神秘的职业。从字面上理解，一个“书”字似乎决定了当秘书要有丰富的知识和较强的写作能力；一个“秘”字似乎又要求秘书要具备某种特殊素质。听叔叔讲，他 19 岁那年被抽调到当时的区政府当秘书，这是他梦寐以求的职业。可正待大展抱负之际，他却因家庭成分原因被辞退，这次变故使叔叔遗憾终身。叔叔是乡下出了名的文化人，写得一笔好字，作得一手好文章，很受乡下人尊重。改革开放后，家庭成分的桎梏被打破，但叔叔已不再年轻，当“秘书”便成为他永远无法实现的梦了。

叔叔自己梦难圆，便把希望寄托在下一代身上。他经常用自己刻苦学习、勤奋写作的事例勉励我们这些“晚字辈”勤奋学习，并且曾不止一次地对我们说：“长大后什么也别做，就做秘书。”

1987 年，我上小学三年级，新来的语文老师年轻帅气、充满活力，经常在报刊上发表文章，让我们佩服得不得了。第二年，这位语文老师便离开学校到乡政府当秘书去了。叔叔得知这一消息后，由衷地赞叹：“这么优秀的老师，就应该去当秘书；这么优秀的老师，肯定能当一名好秘书！”

<sup>①</sup> 孙汝建. 实战情境中的秘书写作——我为自己做秘书[M]. 大连：大连理工大学出版社，2012.



乡下人对文化的尊崇、叔叔的勉励教诲、老师的荣调,让我对“秘书”这一职业越发神往。终于有一天,我鼓起勇气,在叔叔面前许下“宏愿”：“长大后一定要当秘书!”叔叔笑着说：“这个愿望很好,但空有抱负不去努力是不行的,当秘书一定要有真本事,尤其是文章和字要写得好。”从此以后,当秘书不仅仅是代叔叔圆梦,更成了我自己的不懈追求。

1997年刚参加工作,我被分配到一个偏远乡镇教书。我在写作方面的特长引起了乡领导的关注,时任乡党委书记找我谈话,准备调我到乡政府当秘书。谁知考察的结果真正下来后,我傻眼了:因为字写得不好,我被乡政府放弃了。这个打击实在太大了!

一个秋风萧瑟的日子,我回到久别的家乡,向叔叔倾诉我的心思。良久,叔叔弯下腰,捡起一片发黄的落叶对我说:“你看,季节的轮转让绿色的生命出现了残缺,可这残缺并不代表绝望,在经历一个冬天的积蓄和酝酿之后,生命,会在春天恢复盎然的本色,实现绚丽的梦想。人的梦想也是一样,只要坚持不懈地追求、始终不渝地奋斗,理想终会有实现的那一天。”揣着“坚持”的信念,我又重新迈开追梦的脚步。

此后很长一段时间,我一边给自己鼓劲,一边练字、写作,一段时间下来,终于感觉两个方面都有了不小的进步,不光是有几篇新作发表,字写得也好看多了。2002年,我被公选到乡政府一个站所上班。当时有一个县直单位负责人找我谈话:“好好干,随时准备到局机关办公室工作。”一个穷山沟的孩子能进城工作吗?我万分激动,倍增力量。我一遍一遍在心里规划着未来:在新的岗位上,我要不断学习新的知识,提高自身能力,以在各方面都取得了新的进步,评优、入党、拿到自学考试毕业证书……

终于,2004年,我被调到县委办公室从事秘书工作。接到通知的那一天,我和叔叔激动得热泪盈眶,两代人孜孜以求的秘书梦终于圆了!

记不清那天说了多少话,记不清那天喝了多少酒,只清楚地记得和叔叔分别时他送给我的两句话:“工作不分贵和贱,热爱才是根本;任务无论苦和累,坚持就是胜利。”牢记着叔叔的教诲,我走上了秘书工作岗位。

近四年过去了,我回想起这四年来点点滴滴,对于在“秘书”这个岗位上收获过的成功的喜悦,我选择了淡然面对;对于遭受过的受挫的失落,我选择了咬牙坚持;面对各种物质的诱惑,我做到了心如水止。

追梦过程中,我深深体会到:梦想是阳光,能照醒疲倦懈怠的心灵;梦想是轮渡,能承载人生之舟到达成功的彼岸;梦想是阶梯,能帮助人们攀登事业的高峰。秘书之梦给了我超越的勇气、进步的渴望、奋斗的激情。今后,我会一如既往地扎扎实实做好本职工作,让青春之花在秘书工作岗位上灿烂地绽放。(参见当代秘书网,录入本书时有删节。主人公彭晖系湖南省十佳秘书,现供职于湖南省桃源县委办公室。)

## 2

“做秘书是为了不做秘书。”

坐我对面的艾女士,恒达商业集团公司总经办行政经理如是说。作为上市公司中层干部,她管理着公司的秘书团队。在公司对面的茶楼里,她欣然接受了我的访谈。

“我们公司共有60多名秘书,这些秘书在行政管理线上都被称为助理。大家基本都有这么一种的



想法,就是‘做秘书是为了不做秘书’,做秘书只是她们目前暂时性的工作岗位而已。”她说。

“从事秘书职业似乎都是别无选择的选择,自己从来没想到要在公司里做秘书,但领导这样安排了,不能不做啊。同时,大家普遍心存一种期待,那就是,在领导身边工作,转行的机会应该更多,机遇应该更好。因此,在合适的时候,她们会毫不迟疑地选择转岗,去做其他的工作。”她继续说。

她还谈到,公司秘书团队形成了一个相对稳定的岗位群,从性别上来看都是女性,长相没有什么特别的要求。有时候可能特别漂亮的女性还不会让她到秘书岗位上来,可能领导会避嫌。

艾经理协同公司人力资源部定期举办秘书技能培训班,根据公司管理目标,分析秘书类岗位需求,每年对行政线员工进行6至8次业务培训,即每隔两个月就把她们从各分公司、各门店召集到总公司人力资源部培训秘书业务技能。秘书们很忙,分公司主管们常常不愿意自己的秘书上来参加培训,原因有两点:一来,她们一出来,好像就把原来的工作落下来了;二来,其他人一时接不上手,用起来不习惯。这些真应了美国秘书界那句名言:优秀秘书只有在她离开时才会感觉到她的价值!

艾经理接下来的介绍让我感觉到某种震撼。她说:“我们公司最近新开张了一个业态,是生鲜超市,老总是从深圳过来的徐总,他在部门经理会上明确提出,‘我知道大家都很忙、很辛苦,不过,我不允许任何部门经理使用秘书,但我不反对你们聘用行政助理,而且你们聘用助理时可以根据需要聘用多个’。”

应该说,徐总对秘书职业的定位相当前卫,与国际秘书界对秘书的定位、称谓和岗位设置原理完全一致,非常符合秘书职业的发展趋势。但徐总的话语中似乎又含有某些世俗的偏见。



## 问题提出

1. 上述案例中,主人公们是如何理解秘书职业的?其职业情感有何异同?产生这种差异的原因是什么?
2. 现代企业采取“部门主管+行政助理”模式进行管理,对秘书职业有何积极意义?对秘书从业人员有何新挑战?



## 任务设计

项目任务		知识点	技能点	素质点
1	秘书职业属性认知	秘书含义及其演变,秘书分类与意义,秘书学科理论,秘书事务所与秘书市场化的发展动态	掌握秘书职业特点,科学、客观地认识秘书职业岗位,明确专业与职业发展目标	具有良好的从业心态
2	秘书职业行为科学认知	行为、行为科学概念与特点,秘书职业行为、秘书行为学概念与研究方法	掌握行为科学基本原理与规律,能运用秘书行为学知识分析社会问题	培养良好的行为习惯



续表

项目任务		知识点	技能点	素质点
3	秘书职业行为标准认知	秘书行为标准，秘书职业资格证书制度	能按职业标准行为约束个人思想、行为	树立标准意识，巩固专业思想，培养专业情感



专业知识

任务1 秘书职业属性认知

秘书是个既古老又现代的职业。说它古老，自然是指这个行业历史悠久。可以说，自从人类开始了聚居生活，并且只要这个聚居的群体通过某种方式产生了自己的首领，几乎都会产生辅佐这位首领处理各种事物的助手——秘书。在中国五千年文明史上，几乎所有文人墨客都将“为帝师”（实质上就是秘书）作为人生理想目标。说它现代，是因为“秘书”这一名称传入中国的时间并不长。从某种意义上可以这样理解：任何单位除最高领导外，其他副职、部门负责人都可视为领导助理，都是协助领导从事行政管理或业务处理工作的人员，所以现在有将“秘书”改称为“助理”的趋势。各行各业都需要秘书工作，但在不同行业从事秘书工作，其职业吸引力与社会评价迥然不同。这不是秘书职业本身造成的，而是不同行业分工所致。党政机关、事业单位、人民团体中的秘书岗位，社会吸引力很大。历年来，不同层级党政机关招考公务员，秘书类岗位占比可达40%。比如，2011年湖南省宁乡县档案局招考2名秘书，报名人数逾800人，实际缴费参加考试者近500名，这一“清水衙门”的秘书岗位招考竟有如此多人报名，让人颇感意外，秘书职业的吸引力可见一斑。而企业秘书的情况有所不同，可能是因为从事秘书职业的确很辛苦，但更主要的原因应该是社会上将某些不正之风归因于秘书，导致秘书职业被妖魔化，部分从业者因不能承受心理压力而跳槽。后者可能是造成企业秘书岗位人员“做秘书是为了不做秘书”现象出现的主因。当然他们也看到了，秘书长期在领导身边工作，近水楼台先得月，事实上比其他岗位上的员工多了很多升迁的机会。

一、秘书的含义

1. 秘书的含义

“秘书”一词，通常有两层含义：第一，指协助领导工作的自然人。第二，指职业工种，指在一个单位中起上传下达、内外沟通作用的职业岗位，其工作内容一般可用办事、办文、办会等词汇来描述<sup>①</sup>。

如何揭示“秘书”的本质内涵？我们不妨从这一职业的历史演变来考察。

2. 中国秘书含义与历史演变

在中国古代，“秘书”一词最初指宫廷里秘藏的书籍，也指带有神秘色彩的图书。如《汉书·刘

① 李欣. 我与秘书学研究的情结[J]. 长沙：当代秘书网. 2007. 3.

向传》载：“诏向领校中五经秘书。”《后汉书·郑玄传》云：“遂博稽六艺，粗览传记，时睹秘书纬术之奥。”《晋书·荀勖传》载：“及得汲冢中古文竹书，诏勖撰次之，以为中经，列在秘书。”此处“中经”即指收藏于皇帝宫廷中的经籍。总之，古代典籍中的“秘书”一词指物而不指人，也不是指一个职业。

自汉桓帝开始，封建王朝开始设置“秘书监”一职，从事这一职务的人也称“秘书监”。“以其掌图书秘记，故曰秘书。”（《文献通考》）“秘书”开始由指物变为了指人，但这个“人”掌管的是朝廷的图书典籍，大致相当于今天的国家图书馆馆长。

曹操被封为魏王时，设“秘书令”，“秘书令”与中央政府“中书令”职责相似，在掌管“图书秘记之事”的基础上，增加了“草拟奏章、发布政令”等职能。可以说，“秘书令”某种程度上具备了现代意义上的秘书职能的特征。但“秘书令”存在的时间非常短暂，曹丕即魏王位后，魏王府“置中书令，典尚书奏事；而秘书改令为监”（《晋书·百官志》）。“秘书监”又失去了现代秘书的职能的特征，恢复到汉桓帝时仅仅掌管图书典籍的功用了。

封建元朝的国家行政管理序列中承担现代意义上秘书工作职能的人都不使用“秘书”一词来称呼，且不同朝代称谓各有不同，大体上有巫、史、士、御史大夫、尚书、中书、仆射、郎、翰林学士、判官、主簿、军机章京等，有些朝代设置的丞相近似于皇帝的“秘书长”。与封建王朝政府管理序列中秘书称谓非常繁杂的情况不同，民间一般称秘书为“师爷”、“内当家”。后者显然是参照社会最小细胞——家庭中女主人的地位而产生的朴实称谓，但朴实往往蕴含深刻：秘书就是“内当家”。

真正出现与西方一致的秘书职衔，是在孙中山领导的中华民国临时政府<sup>①</sup>时期。中华民国南京临时政府实行总统制，总统府设秘书处，秘书处设有秘书长一名，秘书若干名；政府各部则设立了秘书室、秘书科；各省都督府也设有秘书。这时的“秘书”就是现代意义上的秘书了。

### 3. 国外秘书含义与历史演变

“秘书”的英语单词是 Secretary，这个单词蕴含着秘书的基本含义。它来源于古罗马时代的 Secretarius，意为能保守秘密的人（the Keeper of Secret）。罗马帝国恺撒大帝和奥古斯都及其他贵族都设置“速写员”以操办机要事务。他们有学问，通晓不同语言，接受通才教育，类似今天的智囊型秘书、顾问，均为男性。西方商品经济逐渐繁荣以后，商人们需要能保密、办事稳妥的代理人来处理往来机密函件。文艺复兴时期，他们开始设立“秘书桌”处理档案文件。15世纪后，国际贸易出现，西方秘书地位显著提升。19世纪，随着男女平等观念的确立，女性日渐步入社会，其细腻、温婉的一面弥补了男性的不足，其在秘书工作中的优势逐渐凸显出来。20世纪30年代后，女性慢慢取代男性，使秘书成为一个女性优先的职业。

1942年，美国一批优秀秘书组织成立“国际秘书协会”，该会将秘书定义为：

An individual who possesses a mastery of office skills, demonstrates the ability to assume responsibility without direct supervision, exercises initiative and judgment, and makes decisions within the scope of assigned authority.

<sup>①</sup> 孙中山先生长期在海外从事反帝反封建的革命工作，宋霭龄、宋庆龄姐妹都在日本担任孙先生的秘书。



前亚洲秘书协会会长石咏琦女士将其译为:“所谓专业秘书,乃是办公室内特定主管的助手。其任务是在职权认可的范围内,不必经过直接的督管,就能利用办公室内的工具设备,从事该主管指定之行政性任务。”<sup>①</sup>1998年8月,国际秘书协会更名为“国际行政专业协会”,秘书改称为行政专员。原因是经过多年的调查和研究,他们认为秘书这一称谓已经不再符合时代的实际需要,秘书职责职能不断与时俱进,传统秘书抄抄写写的职业功能已经被更复杂、更宽广的发展空间所取代。<sup>②</sup>



## 相关链接

### 中科院“秘书制”与国际接轨

中国科学院物理研究所在运行机制和管理机制等方面进行了一系列改革探索,把推行学术秘书与行政秘书制度作为提高管理工作效率的一项重要改革举措,通过签订合同和目标责任书,既确定了秘书受聘于研究所应履行的职责和义务,又约定了其作为某一特定秘书岗位人员所应承担的具体责任。职责明确的学术秘书与行政秘书制度把学术带头人和科研骨干从繁杂的事务中解脱出来,专心致志搞科研。推行“秘书制”对管理工作的促进作用主要有:

畅通了沟通渠道。通过秘书加强了研究所、实验室、研究组乃至每一位员工之间的联系,增加了单位与个人、科研一线与职能部门之间的沟通机会,使研究所在科研组织、政策制定方面充分体现“民意”,保证研究所的科研管理规定得到有效执行。

多重角色归一。秘书不仅要向实验室主任、研究组组长、院士负责,分担他们的行政事务;同时,也要向研究所各职能部门负责,承担工会、党团组织、人员考勤的管理或辅助管理工作。

减少了管理环节,提高了管理效率。秘书成为研究所管理网络的重要节点,管理环节的减少,使管理效率大大提高。(参见兰州大学《秘书工作》,2005年11期。)

## 二、秘书工作的职业属性认知

所谓秘书职业属性,亦即秘书职业的性质与特点。

傅西路先生认为秘书是一种综合辅助性的工作,表现在:一是贴近领导核心,辅助领导工作;二是不在领导职位,参谋领导之政;三是没有领导权力,隐含领导权力;四是贯彻领导意图,反映群众利益。近年来学界将秘书工作性质归纳为“七性”:工作位置的政治性、工作地位的从属性、工作作用的辅助性、工作内容的综合性、工作效果的潜隐性、工作方式的被动性、工作范围的赋予性。

秘书工作的主要特点可用“四多”来概括,即多头绪、多层次、多被动、多维度。相应地,秘书职业属性可用繁杂性、层次性、被动性、发展性来描述。

<sup>①</sup> 石咏琦. 谈天才秘书[M]. 太原:北岳文艺出版社, 2003.

<sup>②</sup> 石咏琦. 五星级秘书[M]. 北京:北京大学出版社, 2007.

“多头绪”——繁杂性。设置秘书职业岗位，目的在于协助领导进行事务管理。在此过程中，从决策、论证、执行、跟进到总结，领导根据个人风格安排秘书工作，大到辅助决策，小到日常事务处理，几乎无所不包。面对突发事件、紧急事务，秘书更需要随时参与。虽然很难确定其参与具体工作的数量，但领导安排了，秘书就不能讲条件，只能不折不扣地完成好。有关方面曾调查过 125 名秘书一周时间内的工作种类，先让被调查的秘书将所能想到的秘书工作列举出来，结果列出 116 种。而在接下来的调查中发现，秘书实际所从事的工作种类竟多达 871 种。换言之，秘书实际从事的工作种类比自己所能想到的还要多出五倍。

“多层次”——层次性。既然秘书工作内容如此繁杂，在某一具体时间段内，不可能有哪一个秘书会从事全部的工作种类。因此，办公室会根据每位秘书的特点进行合理分工：有的秘书为领导出谋划策、协助领导协调各方矛盾，为上司的决策把关，我们视其为高端的智囊型、智能型秘书；有的秘书从事简单的内务整理类工作，我们视其为低端的事务操办型、简单技能操作型秘书。

“多被动”——被动性。秘书职业地位从属于领导，在私有企业中甚至以依附领导的状态而存在。这就决定了秘书工作必须听命于领导，唯领导马首是瞻。职业秘书最基本的工作准则是不越位、不越权。尊重领导主导地位，服从领导工作安排。与其他职能部门比较，秘书部门向领导请示、汇报的程序意识非常强，就是被动性的典型体现。

“多维度”——发展性。从职业生涯发展路径来看，能力突出、表现出众的秘书不仅拥有从初级秘书晋升为中级秘书、高级秘书的纵向发展通道，同时也具有转向转向其他管理工作岗位的机会。这主要不是因为秘书长期在领导身边工作，“近水楼台先得月”，究其本质乃是由于秘书、秘书部门从事的是综合性工作，不仅积累了人脉资源，更优化了能力结构：与领导层密切交往，培养了思考问题的能力，掌握了解决问题的方法，拥有了宏观开阔的视野；与职能部门交往，既逐渐熟悉了相关业务，又强化了沟通协调的意识与相关能力；而代表本组织与其他单位打交道，得到的历练更是一笔无形的财富。因此，在组织需要的时候，秘书自然比其他职员更能胜任职能部门负责人职位。



## 相关链接

### 秘书工作是众多职业的基础

之所以说秘书工作是众多职业的基础，是因为很多职业都需要良好的秘书职业技能。秘书职业技能具有涵盖其他职业的普适性，职业秘书应该具备的多种能力，甚至包括部分核心竞争力，如表达能力、沟通能力、协调能力、人际关系处理能力、活动组织与策划能力，等等。这些，并不只是职业秘书的“专利”技术，同时也是管理类专业、管理类职业所需要的职业技能。

职业秘书与其他管理类岗位从业人员共同需要的能力类型与具体要求见表 1-1。



表 1-1 职业秘书与其他管理类岗位共同能力需求一览表

序 号	能 力 类 型	能 力 要 求
1	分析能力	能对当前形势或某项业务的组成因素进行论证，并能分析出其中的内在联系
2	综合能力	有能力将不同的组成部分综合在一起，并对其优势成分进行论证、说明
3	预测能力	有远见，有前瞻能力，进而有能力制定战略性计划，组织先行工作
4	决策能力	能根据不全面的信息分析、评价、选择并做出最终决策且承担风险的能力
5	规划能力	有能力对所定目标进行论证、说明，能确定重点，制订行动计划，最终达到目标
6	领导能力	有能力确定目标，让人接受某种观点、某个方案，或某项行动计划。能组织落实检验标准及范围，并有能力对工作进行跟进
7	组织能力	有能力设计一定的组织架构，能制订工作目标、工作方法和相关制度、规程，并组织实施
8	执行能力	具有正确传达领导指示、核定行动计划、制订和落实具体方案的能力
9	先行活动能力	能明确工作目标，并能创造实现工作目标的各种条件
10	授权能力	有能力将一项具体的任务授权给另一位同事或下属完成
11	参与能力	有能力参与到相关工作中去
12	沟通能力	能说明自己的意见，观察他人反应，倾听他人意见，能对他人意见进行整理，做好协调统一工作
13	适应能力	在变化的环境与形势中，面对不同对手，仍能把握方向，创造价值与效益
14	谈判能力	身处冲突的形势与环境，有能力论证自己的意见，分析对方的观点，并找到协调利益的方法
15	坚持能力	尽管存在障碍和困难，但有能力落实某项长期的计划
16	承担责任能力	能全身心投入既定目标的工作中，以独立的意识面对形势，具有行使权利、独立管理自己工作范围的能力
17	创新能力	能结合实际找到新的解决问题的办法
18	检验能力	能对工作结果进行评价，检验其是否与预期目标相符，并具有传达评价、更正或弥补工作结果与期望目标之间差距的能力
19	伦理能力	有自觉按照正确的伦理观念，处理企业内外各方利益关系的能力
20	激励能力	能在挫折或平凡中使自己和他人保持积极性
21	学习能力	能根据工作要求主动向书本、向他人、向过去学习的能力

三、秘书分类

根据实际工作需求，对秘书进行分类，我们进而可以明确秘书职能，主动培养科学的职业角色意识，明确个人定位，为职业生涯奠定发展方向，为个体发展打好基础。

采用不同的分类标准，可以将秘书分为不同的类型。详见表 1-2。

表 1-2 秘书分类简表

分 类 标 准	类 型	职业行为描述
职责特征	智囊型秘书	主要为领导、主管出谋划策，是领导的“外脑”和“高参”。具有良好的知识与能力结构，素质全面。领导和主管充分依赖其聪明才智，具有不可替代性

续表

分类标准	类型	职业行为描述
职责特征	帮办型秘书	也称助理。主要协助领导处理具体工作事务,以便将领导从繁杂事务中解脱出来,使领导能集中精力想大事、办大事。对此类秘书而言,程序性、常规性工作多,参与大事要事的机会少,容易被取代
所有制形式	公务秘书	由公共财政承担行政办公经费、在公有制社会组织中服务的秘书
	私人秘书	由非公共财政承担行政办公经费、在非公有制社会组织中服务的秘书
在本组织系统 或本团队中的 地位	初级秘书	从事秘书工作时间较短、从事一般事务性(如收发邮件、文印材料、接待、外联、办公用品管理等)工作的人员
	中级秘书	负有一定管理职责,从事文字、调研、信息、督办、上司办公室管理、上司日程管理、上司差旅管理等工作的人员
在本组织系统 或本团队中的 地位	高级秘书	是办公部门主要负责人,负责办公空间的全面管理,协助领导或主管综合情况、研究对策、掌握机要、协调关系、推动工作。他们是领导的智囊、参谋、外脑,是决策的守门人、把关者。在党政秘书序列中,他们属于领导班子成员之一
根据所属行业	党政机关秘书	在各级党委、政府、人大、政协、军队等机关办公厅(处、科、室)从事政策研究、信息文字、调研、督导、信访及其他机关事务性工作。隶属于公务员序列,有相应的职务与行政级别,职务性特征明显。此类秘书既包括为领导机关集体服务的公务秘书,也包括为相应级别领导个人服务的专职公务秘书
	企业秘书	在生产性、经营性企业董事会(局)和行政管理系统负责商业信函处理、接待、公关、宣传策划、报关、决策跟进、客户服务等行政事务性工作,通常表现为特定主管的行政助理
	教学秘书	在教育教学部门或培训机构协助处理与教学、教务有关的行政事务性工作的人员,或称为干事、助理
	科研秘书	在科研院所办公室工作(或某一特定专家助理)的人员
	法律秘书	在司法系统(含各级人大法律工作委员会)办公部门从业的秘书、协助公司或主管处理法律问题的秘书,另外还有在律师事务所为律师服务的行政性工作人员
	工程秘书	在工程技术部门办公室从业或协助工程师、设计师、建筑师等专业人士工作的人员
	医学秘书	在各级医疗机构和医学科研部门从业的秘书
	文体秘书	在文化、文艺、体育、传媒界担任办公室秘书或助理工作的人员
根据履行职责 特点	专职秘书	专门从事秘书工作,或者专门为某一领导提供秘书服务
	兼职秘书	从事秘书工作之余还需兼顾其他工作,如小公司里秘书或文员兼管财务或出纳之类



## 相关链接

### 秘书与文员

秘书和文员属于同一岗位群,又存在一定的区别。

秘书是辅助上司全面处理事务的重要助手,属于管理型专门人才,要求具有相当突出的知识





和技能,能流利运用外语,熟练操作现代办公设备,能拟写各种文书,具备良好的人际沟通能力、一定的辅助决策和解决问题的能力。外企称其为 Senior Secretary 或 Private Secretary。

文员,是以打印文件、收发信函、保管档案为主要职责的辅助管理人员。其知识结构和专业技能较为单一,职能地位、薪酬待遇明显低于秘书。在外企中他们被称为 Junior Secretary 或 Clerk。

## 四、秘书学科研究

### 1. 秘书学科理论的产生

在中国古代,文人墨客常常以能够担任“帝师”为荣,并将其作为衡量是否实现“达则兼济天下”的人生理想与个体价值的重要依据。在中国,优秀秘书代不乏人,但古往今来,秘书学科理论却未能形成完整、专业的学科体系,我们只能从其他学科理论中稽古钩沉。

中国秘书学科理论主要包括秘书职业道德理论、辅助上司理论、文书撰写理论、文书处理理论等内容:

(1) 秘书职业道德理论。我国历来有重视德治的传统。尽管“德”的具体内容在各个朝代有着不同的诠释,但在秘书领域中却形成了完整的职业道德理论体系。秘书类辅臣的主要职业道德有:

① 效忠上司,对上司能做到忠诚尽节。如“时穷节乃见,一一垂丹青”、“士为知己者死”“各为其主”等;② 不结党;③ 不营私、清正廉洁;④ 能保密;⑤ 辅助上司为百姓做好事,在地方上留下好口碑,而不能“助纣为虐”。

许多开国皇帝对宦官类秘书的行为做出过明确的规范。

唐代武则天、清代雍正皇帝为解决“秘书”贪污受贿和结党营私的问题而专门做过指示、颁发过相关诏书。

清代幕府师爷等私人秘书,也有其严格的自律规范。主要表现为:

① 不给主官添乱;② 不向穷苦百姓索要钱财;③ 对上司贪赃枉法的行为要尽力劝阻,不能同流合污,等等。

(2) 辅助上司理论。辅助上司从事管理工作,是秘书的主要职责。历代典籍中有关辅臣如何处理与上司关系的论述以及如何协助上司正确决策的论述相当丰富。到清代幕府盛行时,地方官员延聘师爷辅助其管理各种事务成为一时风尚,入幕府做师爷成为多数落榜士子的共同选择。在这种时代背景下,许多幕府师爷总结入幕经验与教训,编著出一系列理论性著作,形成了如何辅助上司实施管理行为的理论体系。这类著作主要有:

汪辉祖编著的《佐治药言》;

万枫江编著的《幕府举要》;

王荫庭编著的《办案要略》等。

(3) 文书撰写理论。文书是一种重要的管理与辅助管理工具。汉代刘勰在其著作《文心雕龙》中就说,“章表奏议,经国之枢机”。魏文帝曹丕认为,文章是“经国之大业,不朽之盛事”。这里的文书,都是指在治理国家、管理社会活动与社会事务的过程中产生的公文和其他应用文书。尽管这些文艺理论多数是从文学的角度来论述的,尚未从应用文书之间管理活动的功用方面来展开论述,但是,它们总结出了关于公文写作的宝贵经验,客观上具有非常积极的意义。

(4) 文书处理理论。文书处理是中国古代“秘书”工作业务的重要组成部分。

封建王朝对文书处理工作有严格的要求,历朝历代多由朝廷制定条例性文书加以规范,这些条例就是中国古代的文书处理理论。如隋代设尚书、中书、门下“三省”,门下省对尚书省草拟的公文有“封驳”权——即设立一个部门来严格审核公文初稿,不符合皇帝意图的公文则驳回去,重新草拟。这一制度为公文准确体现管理者意图提供了制度保障和组织保障。

唐代文书处理则形成了“四禁”制度,即禁漏泄、禁稽缓、禁违失、禁忘误。并规定了相应的法律责任,严重者可以杀头。元代建立了翻译制度和公文远距离传递制度(译史制和驿传制),传送得快的时候,公文可以日行300里。太平天国时期为精简公文颁布了《戒浮文巧言谕》,对公文文风提出了具体要求。晚清时,由于电报等新技术的引进,相应地也就有了对电报文书的规范。可惜的是,这些与文书处理有关的理论规定大量散见于官方文件之中,并没有形成专门性的理论著作。

## 2. 秘书学科理论的发展

中国秘书学科理论研究于20世纪80年代初期起步。此时,由于出现了思想大解放的政治局面,社会环境日趋开放,来自西方的“信息论”、“系统论”、“控制论”等现代人文社会科学开始译介到国内,为秘书学理论研究与发展提供了外部条件。

直接导致秘书学科理论产生的原因应该主要是这一时期得到长足发展的高等院校文秘(秘书学)专业教育、秘书协会与学术社团以及不断出现的秘书专著、秘书刊物、秘书网站等。

(1) 文秘(秘书学)专业教育<sup>①</sup>。20世纪80年代以前,中国没有一所高校开办文秘类专业,秘书入职基本上是师徒相授的模式。1981年前后,上海大学文学院、成都大学、江汉大学率先招收第一批文秘专业学生。1982—1985年,全国有120所高校举办文秘专业,其中,既有重点大学,也有一般本科院校。20世纪90年代,隶属行业、部门办学的各中等专业学校以及电大、函大、夜大都相继开设了文秘专业。2000年前后,高等职业院校成为一种重要的办学类型,在本科招生目录中被取消的文秘专业在高职院校普遍受到青睐。据不完全统计,全国1100多所高职院校中,开办文秘专业的就有700多所。

本科招生目录中虽然一度取消了文秘专业,但本科层次的秘书教育却一直存在。一是全国自学考试系列中本科段文秘类考试一直没有间断,部分省市在自学考试中还开设了涉外文秘专业。二是全日制本科院校也在文学院中文系或商学院、公共管理学院中开设文秘方向本科班。2012年教育部重新修订公布的本科目录中,秘书学被列为独立的本科专业,标志着秘书学专业与汉语言文学专业一样成为独立的学科。

与本科院校文秘专业比较,高职院校文秘专业在校内外实践实训条件建设、双师型师资队伍建设、教学内容与课程体系改革等方面更具特色,本科秘书专业毕业生则在综合素质、可持续发展能力方面占有明显优势。

(2) 秘书协会与学术社团。权威性秘书协会主要是指各省市秘书协会,它们由各省(自治区)、

<sup>①</sup> 中国人民大学、南京大学、中山大学、上海大学、暨南大学、陕西师范大学、湖南师范大学等院校一直开设写作学、档案学等与文秘专业有关的硕士点,南京师范大学还开设了相关博士点。



市(直辖市)党委办公厅牵头组织。根据工作情况、秘书协会与学术社团可分为三种类型。第一类,是占多数的一类,会员以党政机关在职秘书为主体;第二类,由于党政机关秘书部门业务繁忙,秘书学会实际上由高校教师具体负责,如上海市秘书学会;第三类,兼容企业秘书,如重庆市秘书学会就吸引了大量企业秘书参加。

全国性秘书专业教育学术组织主要有:

① 中国高等教育学会秘书学专业委员会。其实教育部主管的一级学会中,有两家分别成立了与文秘专业有关的全国性秘书学会,分别是中国高等教育学会秘书学专业委员会和中国高等职业教育学会文秘与公关类专业委员会。后者机构虽很完善,却没有举办过实质性的活动。相比较而言前者组织较规范,影响更大。它发起、创办于1982年12月,正式成立于1990年9月,原称中国高教学会秘书学会,2004年4月正式更名为中国高等教育学会秘书学专业委员会,为中国高等教育学会所属的学科专业委员会。其主要任务是:开展中国秘书科学的理论研究和学术交流,加强对中国秘书科学学术理论和秘书教学、教改与秘书工作实践相结合的研究,建立与完善中国秘书教育体系,促进中国秘书科学理论体系的形成与发展,为秘书教育和秘书工作的改革与发展服务。在委员会设立的机构中,会员代表大会为最高权力机构,理事会为会员代表大会的执行机构,并设立常务理事会。秘书学专委会设会长、副会长、秘书长、副秘书长、常务理事等。委员会自2002年起,开始举办一年一度的学术年会,在全国高等院校中影响日益深远。

② 文秘教指委。2012年教育部重组59个全国行业职业教育教学指导委员会,其中就有教育部职业院校文秘类专业教学指导委员会(简称“文秘教指委”),该委员会面向全国中高职院校文秘类专业教学工作进行咨询、研究和指导服务,其主要职责是主动适应现代社会对秘书专业人才培养的要求,根据中高职院校文秘类专业办学定位,在充分调研和组织论证的基础上,对中高职文秘类专业建设规划等提出建议和意见,并组织开展全国中高职文秘类专业教育教学活动等。文秘教指委设主任委员、副主任委员、秘书长和委员等。

③ 全国商务秘书专业委员会。全国商务秘书专业委员会经商务部中国国际贸易学会同意,于2011年11月成立。全国商务秘书专业委员会旨在推进全国商务秘书职业教育、证书考试、学术研究等工作。设主任委员、副主任委员、秘书长、副秘书长和委员等。该组织自成立以来在秘书专业教育领域非常活跃,开展了秘书职业技能大赛(协同全国商务秘书考试中心主办)、秘书职业教育论坛、秘书专业师资培训、专业科研课题立项、专业科研成果评选等多种(项)专业活动,团结了一大批秘书专业教师,显示了旺盛的生命力,成为一支起步虽晚但发展较快的全国性秘书专业教育学术组织的新生力量<sup>①</sup>。

同时,部分省市成立了区域性秘书协(学)会,部分企业成立了秘书协会。如上海市高教秘书学会、广东文秘协作委员会、湖南省文化教育类专业委员会,都在各自地区内举办了系列秘书工作和秘书学研讨会,用以交流和宣读论文,组织编写教材或文集,组织秘书职业资格证书考试、秘书职业技能竞赛。同时,也团结了本地区内秘书行业人士、秘书专业教师与学术带头人共同组成秘书理论工作队伍,对推动我国秘书学研究起到了非常重要的作用。

① 金常德. 全国性秘书专业教育学术组织的发展[J]. 上海: 秘书. 2013. 7.

(3) 秘书学专著。有关资料显示,从20世纪80年代起,我国公开出版的秘书学专著与教材达1000多种,秘书学论文、论著内容翔实,理论性在逐步增强,应用性研究成果不断涌现。由傅西路先生主持的现代秘书科学研究所、中国高教秘书学会定期对此类著作进行评选,均产生了积极的反响。

(4) 秘书类期刊。秘书期刊也在20世纪80年代以后出现,到目前为止,具有全国性影响的秘书类专业期刊主要有:①《秘书》月刊,上海大学文学院主办,全国统一刊号CN31-1062,到2013年底已发行324期;②《秘书之友》月刊,兰州大学主办,统一刊号CN62-1018C,到2013年底已发行330期;③《秘书工作》月刊,中共中央办公厅主办,依靠行政体制垂直发行;④《办公室业务》月刊,国家档案局主办,统一刊号CN11-3055/D;此外,档案类学术期刊更多,学术气息更浓。此类期刊有:《档案学通讯》、《兰台世界》、《档案与建设》、《档案学研究》、《档案管理》、《中国档案》、《机电兵船档案》、《企业档案》、《浙江档案》等。

(5) 秘书专业网站。秘书专业网站近年来不断涌现,主要有:①中华秘书网;②中国高教学会秘书专业委员会专业网站;③湖南省秘书学会主办的“当代秘书网站”(www.ddmishu.com)。

应该说,近年来秘书学科研究取得了一定的成果和进步,但很多方面还显得相当薄弱。即使是“秘书”这一基本概念,目前也未达成共识。有论者指出,当“秘书”的定义问题成熟并取得公认之时,也就是秘书学科成熟之时。

## 五、秘书事务所与秘书市场化

### 1. 秘书事务所出现的社会意义

秘书早已成为一个成熟、稳定的社会职业。改革开放以后,中外秘书工作机制上的差异进入了人们的视野。的确,我国政治体制中存在较突出的“官本位”文化特色与传统文化,于是有人据此认为中外秘书的差异是“职业化”与“职务化”的差异,并进而认定:未来我国秘书工作的发展趋势是由“职务化”转变为“职业化”。

其实,无论中外,都同时存在“职业化”和“职务化”的秘书人,只是各自所占比重有所不同而已。因此,过分地放大“职业化”与“职务化”的差别似乎并不符合秘书、秘书职业行为的实际状况。我们并不怀疑中国秘书职业与国际接轨的大趋势,但问题在于,国外同样存在职务化秘书。因而国内外职务化秘书与职业化秘书都将长期并存,并不存在相互转化的问题。

从目前所见材料来分析,国内外秘书工作的主要差异实际上是由秘书和秘书职业市场化程度不一引起的。由于社会体制的影响,在国外,秘书与秘书职业市场化程度与市场化水平相对较高;在国内,秘书与秘书职业市场化程度与水平较低。改革开放三十多年来,市场上出现了许多市场化、专门化的秘书服务公司。这些公司有的直接命名为“秘书事务所”,它们为市场提供综合性、临时性的秘书业务服务;有的以“咨询公司”、“会展公司”、“庆典公司”、“速记公司”、“展示中心”命名,其经营范围侧重于秘书工作业务中的某一专门领域。笔者认为,此类具有市场主体地位、能在社会上独立承担法定责任与义务的秘书事务所或相关公司的出现具有明确的、标志性的意义,即它们在对自已的职业行为负责的同时,已经承担起了中国秘书职业市场化的历史使命,我们应该将其视为国内秘书与国外秘书接轨的基本标志。



## 相关链接

### 温州市市点秘书事务所

温州市市点秘书事务所成立于2003年8月8日(温州第二个诚信日),是从事秘书事务服务、市场调研、课题研究、秘书技能和证书培训、秘书理论与职业发展研究的专业秘书服务和研究机构。市点秘书事务所系经工商部门登记注册的国内第二家、浙江省首家秘书技能和事务服务机构。

市点秘书事务所由一批拥有多年秘书工作经验并持有中、高级职业资格证书的秘书工作者所创立。自创建以来,一直致力于服务现代企事业和经营管理人员的工作,致力于推动秘书技能服务的专业化、市场化、职业化、多元化;致力于秘书实用人才的培训和教育;致力于秘书理论与职业发展研究。

市点秘书事务所发展至今,已经形成了比较成熟的市场观和运作模式,即始终奉行“服务于社会、服务于企业、服务于秘书”的服务宗旨;坚持“确保专业态度,确保高素质,确保高效率,确保奉公守法”的服务原则;它们积极推广秘书事业,服务内容涉及现代秘书工作的各个领域,主要包括8个大项,涵盖50多个单项。8个大项主要包括:文案文稿写作、档案台账整编、市场调研、秘书技能培训、商务翻译礼仪、文职人才引荐、秘书事务代理、秘书网络信息。

(来源: <http://www.sdsec.cn/>)

#### 2. 秘书事务所出现的学科意义

长期以来,我国秘书职业难以得到健康发展,秘书人才选拔、考核、晋升标准不一,主观随意性大。秘书服务于某一特定主管,主管对秘书的要求既清晰又模糊。主管不同,评价就不同。这样,对秘书的考核就无法形成统一、科学、规范的标准。

秘书事务所的出现有利于改善这些问题。第一,作为独立存在的市场主体,秘书事务所具有明确的经营范围,解决了该干什么、不该干什么的问题;第二,秘书事务所制订了与市场业绩挂钩的薪酬计算标准,解决了秘书工作内容与工作质量量化难的问题;第三,为达到让顾客满意的最佳效果,秘书事务所内部分工明确,形成了各自的主攻方向,能造就具有“专才”型知识结构、能力结构、素质结构的新型秘书从业者,解决了秘书人才被讥为“万金油”的问题;第四,文科类大学毕业生普遍产生过的学了三、四年却好像什么也没有学会的慨叹与不满,应该也会因此而少许多——因为检验他们学习效果的市场化的标准更客观、更实在、更具体、更科学。

## 任务2 秘书行为科学认知

### 一、行为与行为科学认知

#### (一) 行为的概念与特点

##### 1. 行为的概念

所谓行为,是指人类受思想、意识支配而表现出来的动作与行动。

从生理学角度分析,人类行为起源于人脑神经交互作用整合形成的精神状态——意识;当神

经系统的意识表现为动作时，就形成行为。

有的行为学家认为：意识是一种内在行为，动作是一种外在行为。

## 2. 行为的特点

孔子云：“今吾于人也，听其言而观其行（《论语·公冶长》）。”可见，通过外在的动作、行为可以了解和把握行为主体——人——的内在思想，因为人类的动作、行为具有一定的规律性，这种规律性表现为以下特征，见表1-3。

表 1-3 人类行为特征一览表

特 点	释 义	注 意 事 项
自发性	人的行为受主观意识支配自动、自发形成，而非外力引发	外在的权力、命令无法使人产生真正的效忠行为
因果性	指任何一种行为的产生都有其起因，有了某一起因通常会引发某种行为	遗传、环境是影响行为的主要因素，外在条件可能影响内在行为
目的性	人的行为不是盲目的，往往指向一定的目标	通常行为与目标之间是符合逻辑的，但也有例外，即在他人看来毫不合理的，对于行为主体本人来说却是符合目标的
持续性	指行为没有达到目标前不会终止，而将持续不断地向目标前进	显性行为也许会转化为隐性行为，或者改变行为方式
可塑性	为了达到自己的目标，人类可通过后天学习和训练来改变	一般动物仅受本能支配

## （二）行为科学的概念与研究对象、内容

### 1. 什么是行为科学

研究人类行为规律的科学就是行为科学，包括人类行为发生、发展及其变化规律。

广义的行为科学指运用科学的方法，研究自然和社会环境中人类行为规律的学科群，包括心理学、社会学、社会心理学、伦理学等学科中与人类行为研究直接相关的分支学科。

狭义的行为科学指将行为科学一般理论应用于各具体领域所形成的应用学科。目前引入行为科学研究比较成熟和深入的主要有管理学、医学、教育学、消费学等领域。在管理学界，组织行为学几乎等同于管理行为学；在美国，医学行为科学是执业医师资格考试必考科目；此外还有教育行为学、消费行为学、团队行为学、体育心理学、民俗学、人力资源管理学等。在秘书学领域中引入行为科学研究是秘书学界许多前辈、同仁一直呼吁和关心的事业，属于狭义行为科学的范畴。

### 2. 行为科学的研究对象和内容

人类的行为是一种复杂的社会现象，经历了并正在经历着自然变化与社会变化的过程。行为科学就是要揭示这一演变过程对现实人类行为的影响。在现实社会中，受复杂的个人生理、心理及外部环境因素的共同作用与共同影响，人与人之间的行为千差万别。如人的感知、认知、兴趣、爱好、气质、性格等心理活动和特点，人际之间的相互影响以及个体所处的社会环境的影响。这些都是人类行为发生、发展与变化的条件，行为科学就是研究人类行为的变化与这些条件的关系。

当前行为科学的研究内容主要有以下几方面。



- ① 不同国家、不同民族、不同地域文化差异对人类行为存在的影响。自然人是如何转变成社会人的？
- ② 生理、心理因素对人类行为的影响。主要包括个体行为是如何受认识、情感、意志、气质、性格、态度、价值观等支配的心理过程及其特征、影响，同时揭示产生这些心理过程和特征的心理机制。
- ③ 研究社会因素对人类行为的影响。包括人际关系、组织环境、身份地位、权力、冲突、领导作风对个体行为的影响。

（三）行为科学的产生和发展

1. 行为科学的起源

行为科学脱胎于近代西方管理思想。近代工业革命的主要成果之一是产生了工厂制度，主要工业国家出现了一批维护工厂制度的管理先驱。主要代表及其主要观点详见表 1-4。

表 1-4 维护工厂制度的管理先驱

行 为 学 家	生 卒 年 份	主 要 观 点	主 要 特 点
罗伯特·欧文 (Robert Owen )	1771—1858	工业社会应有人文关怀，管理工作应重视和关心人	虽属空想主张，但播下了人文关怀的种子
丹尼尔·麦卡拉姆 (Daniel Craig Mecallum)	1815—1878	适当划分职责； 充分授权； 采取每日报告和检查制度了解员工是否切实承担责任或玩忽职守，既能立即纠正错误行为，又不会让主要负责人感到为难，更不会削弱他们对下属的影响	采取了一种系统的、常识的、报告的、控制的管理方法
亨利·瓦·普尔 (H.Pull)	1812—1905	从麦卡拉姆成果中总结了三条原则： 组织原则。组织是一切管理的基础； 沟通原则。沟通交往（即通信联系）是组织报告情况的办法； 信息原则。信息是沟通交往的记录，是对报告进行分析以便改进业务的情报资料	试图既在混乱中建立秩序又不破坏个体的积极性和尊严

2. 古典管理理论兴起

（1）“科学管理法之父”泰勒（F.V. Taylor，1856—1915）的科学管理理论。

1911 年，泰勒发表《科学管理》，其理论体系由三部分组成。

- ① 时间和动作研究。第一，把劳动或工作分解为基本动作，测出完成这些基本动作的时间；第二，规定一种作业的标准时间。  
他的研究促进了工具设备的改良；通过标准时间与实际时间的比较，可以测定作业人员劳动效率，进而制订奖励工资标准、劳务费标准，并作为制订计划的基础。
- ② 任务管理。第一，高标准地规定一天的工作任务，以一流工人的高效率为标准规定作业标准。第二，为了公平，作业方法、原材料、工具与机器等工作条件标准化。第三，实行奖励工资



制，工资随效率而变化。第四，失败了要承担责任。

③ 职能化的组织管理。经营人员承担计划职能，作业人员行使执行职能，经营人员与作业人员分担责任，计划职能不能下放给执行人员。泰勒在管理方面的开拓性进展，对产业社会的管理产生了划时代的影响，成为资本主义生产的科学管理基础。但他认为工人不能也不必参与管理是存在局限性的。

(2) 约法尔 (H. Fayol, 1841—1925) 的管理理论。

约法尔认为所有管理活动都由五种要素组成，见图 1-1。

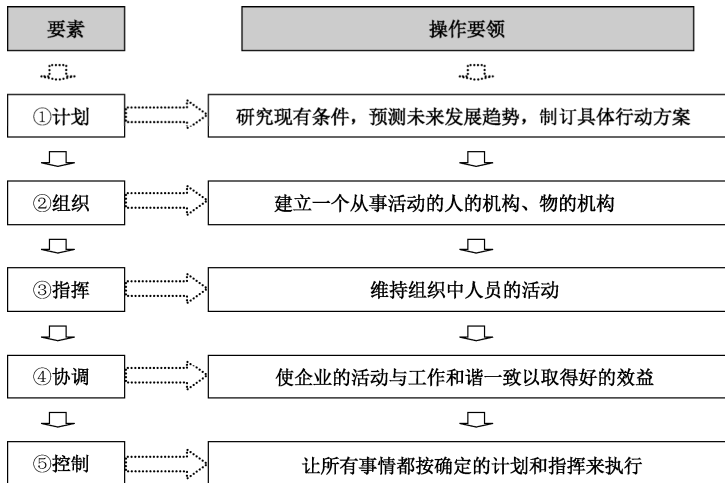


图 1-1 管理活动构成要素图

同时，他提出 14 条管理原则：专业化分工；权力与责任；纪律性；命令的统一；指挥的统一；个人利益服从整体利益；公正合理的报酬；集权制；阶层或等级系列（权力路线、“联系板”原则）；秩序（每个人有一个位置、每个人都在自己的位置上）；公平（公正、仁慈相结合）；保持员工稳定；创造性；团结或集体中心。

约法尔提出的管理要素与管理原则的许多内容至今仍有实用价值，他特别强调管理教育的重要性，认为可以通过教育使人们学会管理并提高管理水平，强调在高等院校开设管理课程的必要性。但他只考察了组织的内在因素，没有考察组织与周围环境的关系，其组织是封闭的、抽象的、不具体的。

(3) 韦伯 (M. Weber, 1864—1920) 的组织理论——官僚模型。韦伯认为任何一种组织都是以某种形式的权力作为基础的，合理合法的权力以“法律”或掌权人发布命令的权力为基础，这种权力是官僚组织的基础。

构成韦伯“理想组织机构模式”有如下七项主要因素。① 明确分工，规定每一成员的职、权、责；② 职位阶层，各种职位按权力组成一个指挥链；③ 通过考试、培训获得技术资格来挑选组织成员；④ 所有公职人员都采用任命制而非选举制；⑤ 行政管理人员固定薪酬；⑥ 行政管理人员不是企业所有者；⑦ 行政管理人员同样接受规则、纪律约束。

(4) 玛丽·福莱特 (Mary Follett, 1868—1933)。最早从个体和群体行为的角度考察组织管



理系统。她认为组织应该基于群体道德而非个人主义,个人潜能只有通过群体的结合才能得到释放。管理者的重要任务是调和与协调群体,管理者和工人之间应是合作的关系。管理者应该更多地利用他的知识和专长去领导下属,而不是仅仅依靠自己的权力。

### 3. 行为科学的主要流派

行为科学作为一种管理理论,始于20世纪20年代末30年代初的霍桑实验,真正发展是在20世纪50年代。

(1) 梅奥(E. Mayo)的霍桑观察实验。1924—1936年,美国国家研究委员会和美国西方电气公司合作进行了有关工作条件、社会因素与生产效率之间关系的实验。由于该项研究是在西方电气公司霍桑工厂进行的,因此,后人称为霍桑实验。

① 实验包括如下四个阶段。第一阶段:工作物理环境实验。结论:照明亮度在一定条件下影响工作效率,但二者间没有直接的因果关系。第二阶段:员工福利措施实验。结论:导致产量改变的不是工资制度,而是士气、监督和人际关系。第三阶段:态度和意见调查。采用谈话研究的方法发现存在两种不同的发泄不满的方式,一是有事实内容的诉苦,二是无事实的、潜在的、不满心理状态的诉苦。第四阶段:团体行为观察实验。

② 实验发现以下现象。第一,工人们之间似乎有一个“合理的日工作量”;第二,“树大招风”;第三,在工人中会形成一些非正式团体。

③ 得出三条结论。第一,人是社会人,人非“经济人”;第二,企业中不但存在着正式组织,而且存在着非正式组织;第三,新的领导能力在于提高员工的满足度,在于通过提高员工的满足度来鼓舞员工的士气。

这三条结论构成了早期人际关系学说的主要内容,也是后期行为科学的基本理论基础。

#### (2) 人际关系学说。

在霍桑实验的基础上,梅奥创立了人际关系学说,提出了与古典管理理论不同的新观点、新思想。主要内容是:① 员工是“社会人”;② 满足工人的社会欲望,提高工人的士气,是提高生产率的关键。③ 企业存在着“非正式组织”。“正式组织”与“非正式组织”有重大的区别,在“正式组织”中以效率的逻辑为重要标准,而在“非正式组织”中则以情感的逻辑为重要标准。相互依存,对生产率的提高有很大的影响。

人际关系学说的出现,开辟了管理理论研究的新领域,纠正了古典管理理论忽视人的因素的不足。同时,人际关系学说也为以后的行为科学的发展奠定了基础。

(3) 勒温(Kurt Lewin, 1890—1947)的群体动力理论。这是德国心理学家勒温创立的,也称为“场”的理论。用如下公式表示:

$$B=f(P, E)$$

式中,  $B$  表示行为;

$f$  表示函数关系;

$P$  表示人格,属于内在心理因素;

$E$  表示环境,属于外界环境影响。

这个公式表示行为( $B$ )是个体( $P$ )与环境( $E$ )的函数,即个体与环境相互作用产生的结果,即人的行为是行为主体内在需要和周围环境相互影响而产生的。人的行为关系是由个人心理和外部环

境组成的大系统,因而,可把调动人的积极性看作是一种大系统的运动,这种运动体现了力场作用的关系;如果人的需要没有得到满足,就会产生内部力场的张力,而周围环境因素起着导火线的作用。人的行为动向取决于内部力场和情境力场的相互作用,而内部力场的张力是最主要的决定因素。

(4) 马斯洛(A.h.Maslow, 1908—1970)的需要层次理论。马斯洛提出,人有一系列复杂的需要,按其优先次序可以排成阶梯式的不同层次。人们总是在力图满足某种需求;一旦某种需求得到满足,就会有另一种需要取而代之。一般说来,只有在较低层次的需求得到满足以后,较高层次的需求才会有足够的活力驱动行为。满足较高层次需求的途径多于满足较低层次需求的途径。马斯洛理论把个体需求分成生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求五类,依次由较低层次到较高层次排列。见表 1-5。

表 1-5 马斯洛需求理论一览表

名 称	行 为 表 现	特 征 分 析
生理需求	个体对食物、水、空气和住房等的需求。人在饥饿时不会对任何事物感兴趣,其主要动力是得到食物。处于此阶段的秘书真正关心的是收入报酬、工作条件、业余时间和福利待遇等	级别最低的需要。在转向较高层次的需求之前,总是在尽力满足这类需求
安全需求	对人身安全、生活稳定以及免遭痛苦、威胁或疾病等的需求	主要把职业看作不致失去基本需求满足的保障。强调不被解聘,处理问题时不标新立异,避免或反对冒险,循规蹈矩地完成工作。对许多秘书而言,它表现为安全而稳定的工作环境,以及是否有医疗保险、失业保险和退休福利等
社交需求	包括对友谊、爱情以及隶属关系的需求。若得不到满足,将影响秘书从业的精神面貌,导致高缺勤率、低效率、对工作抱怨及情绪低落	是与前两个层次截然不同的另一层次。职业被视为寻找和建立温馨和谐人际关系的机会,强调能为同事接受,希望参与有组织的体育比赛和集体聚会等业务活动,且遵从集体行为规范
尊重需求	既包括对成就或自我价值的个人感觉,也包括他人对自己的认可与尊重	希望别人接受他们的实际形象,并认为他们有能力,能胜任工作。关心成就、名声、地位和晋升机会。如得不到满足,他们会感到沮丧。如果别人给予的荣誉不是由于其真才实学,也会对他们的心理构成威胁
自我实现需求	需求的目标是自我实现,或是发挥潜能。达到自我实现境界的人,接受自己也接受他人	解决问题能力增强,自觉性提高,善于独立处事,要求不受打扰地独处,能创新,创造性强。可能过分关注最高层次需求的满足,而自觉或不自觉地放弃满足较低层次的需求

(5) 道格拉斯·麦格雷戈(Douglass M·Mc Gregor, 1906—1964)人性假设“X理论—Y理论”。根据麦格雷戈的看法,“X理论”和“Y理论”都以五种假设为基础,见表 1-6。



表 1-6 人性假设“X 理论—Y 理论”

X 理论	Y 理论
天性好逸恶劳，逃避工作	热爱工作，以此满足和成就
自我为中心，漠视组织要求	自我确定目标，自我指挥，自我控制
缺乏进取心，逃避责任，没有创造性	条件适当，愿意主动承担责任
容易受骗，受人煽动	具有一定的想象力和创造力
反对改革	智慧和潜能只是部分发挥

Y 理论的假设比 X 理论的假设更实际、更有效。麦格雷戈建议让员工参与决策，为其提供富有挑战性和责任感的工作，这将有助于员工积极性的发挥。

二、认知秘书职业行为与秘书行为学

（一）秘书职业行为概述

1. 概念

秘书职业行为指职业秘书在辅助管理活动中所有履行职责职能行为的总和。

秘书职业行为属于本组织管理行为的特殊形式，带有明显的行业特色。

2. 分类

按不同的分类标准，可将秘书职业行为分为不同的类型。

按牵涉面大小，可将秘书职业行为分为宏观辅助管理行为、微观事务处理行为。宏观秘书辅助管理行为指秘书履行参谋咨询、沟通协调、检查跟进等辅助管理职责职能过程中产生的秘书职业行为，微观秘书事务处理行为指秘书处理日常接待、文电处理等事务性工作过程中产生的秘书职业行为。

按影响与评价标准，可将秘书职业行为分为良性秘书职业行为、瑕疵秘书职业行为、错误秘书职业行为。良性秘书职业行为指对本组织、本单位现实工作或长远工作产生积极推动作用或影响的秘书职业行为；瑕疵秘书职业行为指对秘书工作业务、对现实或长远利益产生一定负面影响的不当行为；错误秘书职业行为指秘书出现失误或过失，对本组织系统管理工作造成了恶劣影响的行为。

按外在表现特征可将秘书职业行为分为显性秘书职业行为和隐性秘书职业行为。显性秘书职业行为具有明确的外在表征，有明显的因果关系，有时还具有历时性（即具有过去、现在、未来三个时间段）特征。隐性秘书职业行为表现为一种未曾付诸实施的心理状态，或表现为一种内在的并未付诸实施的谋划。

根据秘书职业行为主体特征或数量分为秘书个体行为和秘书群体（组织）行为。

（二）秘书行为学的概念与特点

1. 概念

秘书行为学是运用现代行为科学基本原理，以现代视角研究秘书近身辅助管理与事务处理行

为特征及行为规律的应用学科。

秘书行为学既是狭义行为科学的组成部分，也是秘书学科理论研究的分支之一。但由于行为科学的研究迄今只有六十余年，因而，尚处草创时期的秘书行为学研究更是有许多问题还需探索与争鸣。

## 2. 特点

(1) 应用性。运用秘书行为学研究秘书职业行为，以现代视角剖析秘书职业行为规律，突出研究的实践性、应用性，追求“经致致用”，即研究结论要对现代秘书、对当下秘书工作具有实际指导意义，能为现代秘书职业活动提供借鉴和指导。我们不能以追求理论的抽象度或精确度为终极目标，而要极力促使理论与秘书工作实际有机结合，突出理论应用的色彩。

(2) 职业性。秘书行为学研究秘书职业行为，或与秘书职业行为有直接关系、影响秘书工作绩效的因素。在研究过程中，我们与在职秘书合作，共同研究与他们有关的典型行为案例，从中寻找规律性认识，进而为在职秘书创新秘书职业行为提供借鉴与参考。

(3) 综合性。秘书行为学是建立在马克思主义哲学、行为科学、心理学、社会学、美学等社会科学基础之上的边缘学科，在学科体系方面体现了较强的综合性。

(4) 发展性。本学科研究刚刚起步，从理论体系到研究视角的提出都是首次，再加上我国当代政治、经济、社会诸领域正在发生着的深刻变革，所得出的诸多结论只是我们对当下秘书职业行为思考成果的反映，尚需在未来的秘书工作实践中不断地加以检验。

## (三) 秘书行为学的研究范畴

秘书行为学的研究主要涉及三个方面：一是关于其主体—现代秘书的研究，二是关于其客体—辅助管理与事务处理等秘书职业行为及其相关因素的研究，三是对蕴含其中的行为规律的研究。

(1) 秘书职业行为主体研究。主要研究秘书个体与秘书群体行为发生机制与动力系统。

(2) 秘书职业行为客体研究。主要研究秘书职业行为及其相关因素。

3) 秘书职业行为规律研究。主要研究秘书宏观辅助管理行为、秘书微观辅助管理行为、秘书瑕疵职业行为规律。

## (四) 建构秘书行为学的意义与研究方法

### 1. 为什么要建构秘书行为学

这要从秘书职业行为学研究的价值与意义谈起。

研究秘书行为学的价值在于能够利用秘书职业行为产生、发展、变化的规律来预测、引导、控制、激励现实秘书职业行为。长期以来，秘书学关注秘书、秘书部门、秘书工作三个基本要素，研究的是“秘书是什么”(Who)，秘书应该“做什么”(What)，秘书应该“怎么做”以及“做到何种程度”(How)，其关注的核心是“事”和“物”。而现代管理活动越来越强调人文情怀，越来越强调“以人为本”。作为管理中枢中的秘书人，在完成职能任务过程中的行为表现以及从这些行为表现中折射出来的秘书个人素质和团队特点，值得研究和总结，以为将来改进工作提供重要的经验和借鉴，因而必须得到应有的重视。

研究“秘书是什么”的问题是秘书学学科建设之必须，但在现代职业教育中，以讨论秘书职



业行为规律为主体内容的秘书行为学颇具应用研究价值。在2007年“三峡之春”秘书工作研讨会期间,湖北省秘书学会负责同志就指出,秘书学界把秘书的概念弄出了十多种,这对秘书实际工作帮助并不大。因为在秘书工作第一线的同志早已非常清楚“秘书是什么”,他们已经认同了自己的职业角色,明确了自己追求的目标——他们需要的是把细节做得更完美的科学理论指导。

我们觉得,研究秘书应该做什么、秘书应该怎么做、以及做到何种程度的问题,应该是《办公室工作实务》(或称《秘书实务》)中要解决的课题。在秘书学基础理论研究中应该以宏观的视野解决这一职业岗位群职能活动中带有普遍指导意义的规律性问题。如果我们理清了这一思路,《秘书学》与《秘书实务》课程的低水平重复交叉现象就会少一些。

## 2. 秘书行为学的研究意义

研究秘书行为学的意义在于探索现代秘书职业行为的内在规律,为现代职业秘书履行自己的岗位职责提供理论指导,减少失误和瑕疵,提高辅助管理与事务处理效率,进而提高整个组织系统、整个社会管理水平。探索现代秘书职业行为规律的意义可从以下四个层面来说明。

① 对职业秘书个体而言,认识并掌握秘书职业行为规律可以提高其辅助管理工作的效率,以便更好地完成秘书岗位职责,实现自我人生价值。职业秘书借助秘书行为规律反省自身行为,培养科学的自我批判精神,能增强职业秘书思考力。职业秘书“学中会思考”与“学会知识、学会技能”是同等重要、不可或缺的。

② 对职业秘书行业行为规范而言,研究秘书职业行为规律与相关因素,有利于规范秘书行业标准 and 秘书职业行为标准,使秘书服务形成一个科学的规范体系——秘书职业行为标准体系。

③ 对社会而言,提高各级各类社会组织辅助管理水平,有利于减少决策失误成本,提高办事效率,提高管理效能。

④ 对职业秘书专业人才培养队伍建设而言,以秘书行为学基本原理为指导建构科学可行的秘书职业行为标准体系,有利于高等院校按标准培养专业人才,更能得到高等院校秘书专业、秘书理论界、政府和企业秘书实务界的广泛认同。这既节约了企、事业单位职业秘书人员的内训成本,又能提高秘书专业人才培养的质量与水平,真正培养出“适销对路”的高素质秘书专业人才。

## 3. 研究秘书行为学的方法

研究秘书行为学主要借鉴行为科学的研究方法,如理论概括法、逻辑分析法、案例分析法、经验分析法、定性法、定量法、资料法、借鉴移植法、测量法等。

① 理论概括法:这是一种高屋建瓴式的方法,分两种形式:一是根据已知的秘书职业行为现象包含的理论观点,综合相关秘书职业行为现象对其进行论证、说明;二是通过对秘书职业行为现象的概括分析,得出符合秘书行为科学规律的正确论断。经过这种概括,我们可以通过秘书行为现象更好地认识秘书工作现实,把握和预见秘书行为规律,为社会发展和进步服务——这也是我们学习和研究秘书行为学的最终归宿。

② 逻辑分析法:就是利用事物的各种已知条件,根据事物之间内在的相互关系,对未知事物的结果进行推理判断的一种科学分析方法。在秘书行为学研究中采用逻辑分析法的具体方法是:秘书职业行为指向的结果与产生这种结果的原因在客观上有着某种必然的联系,这种联系很难从表面上一眼就看出来,因而就需要通过深入有序的分析,推理出引发结果的原因。

③ 案例分析法:即将秘书完成典型工作任务中的行为表现、出现的问题作为个案进行分析研

究, 又称“个案研究法”。许多企业将其作为企业内训的一种重要方法, 它能显著增加员工对公司各项业务的了解, 提高员工的分析力、判断力、执行力。

④ 经验分析法: 类似于案例分析法, 只是在此种方法中, 分析主体直接参与到案例之中。

⑤ 定性法: 就是在秘书行为研究中以性质定义的方式描述行为人有关行为所属性质的方法。

⑥ 定量法: 是在定性之上以实验、数学符号、公式等方式增加定量特征, 对某些秘书行为的认识由模糊变得清晰, 由抽象变得具体。

⑦ 文献资料法: 根据所选定课题, 进行相关文献资料的收集、整理、分析、提炼、加工, 从这些文献资料中发现隐含的规律性认识、本质性内涵或形成新观点和新认识的研究方法。

⑧ 借鉴移植法: 就是通过模仿, 在秘书行为学研究过程中借鉴与移植其他学科的研究成果。

⑨ 社会测量法: 是由美国心理学家莫雷诺于 1930 年提出的一种社会测量理论和方法, 用于测定团体人际关系。通过对职业秘书之间的情感性联系的测定, 可以了解到秘书职业中的各种人际关系。

#### 4. 秘书行为学与其他学科的关系

(1) 秘书行为学与秘书学。秘书学是一门综合性、应用性学科。狭义秘书学以研究秘书、秘书工作、秘书机构、秘书与领导的关系等为主要研究对象, 广义秘书学则包括“史、论、方(法)、技(能)”等方面。秘书行为学虽然更关注秘书职业行为机制的研究, 关注影响秘书行为的社会环境, 但秘书个体及秘书群体的履职行为及其影响因素同样是秘书、秘书工作、秘书机构的有机组成部分, 部分研究材料同样来源于秘书史, 研究秘书行为特征与规律同样是“论、方(法)、技(能)”的一部分。

(2) 秘书行为学与行为科学。行为科学作为一种管理理论, 始于 20 世纪 20 年代末 30 年代初, 发展于 20 世纪 50 年代。广义的行为科学包括实验法和观察法, 研究在自然和社会环境中人的行为的科学。已经公认的行为科学学科有心理学、社会学、社会人类学, 等等。狭义的行为科学是指探讨有关工作环境中个人和群体行为规律的一门综合性学科。

秘书行为学属于行为科学的分支之一, 它研究辅助管理工作环境、综合事务处理岗位上秘书个体与秘书群体行为及其规律, 与心理学、社会学、社会人类学存在紧密联系。

(3) 秘书行为学与社会学。秘书行为学与社会学的关系既互相联系又有区别。社会学通过人们的社会关系和社会行为, 研究社会的结构、功能、发生、发展规律。它从社会整体出发, 广泛研究社会生活中人们之间的社会关系和社会性行为。

秘书行为研究与社会学研究之间的关系是极其紧密的。社会学揭示了人类行为最本质的一面, 它所研究的关于社会化、群体、组织、社会控制等方面的规律为秘书行为研究提供了重要的理论依据。

(4) 秘书行为学与心理学、社会心理学。秘书行为学与心理学、社会心理学既相互联系, 又存在一定区别。心理学主要研究个体心理活动规律性, 社会心理学侧重研究人际交往过程中产生的心理现象, 即研究在一定社会环境中个体与团体心理活动发生、发展、变化规律的学科, 或者说是研究人与人相互作用、相互交往过程中人们心理活动规律的学科。秘书行为学不仅以自然条件(物质)为基础, 也受到人与人关系的影响, 所以对秘书行为的研究离不开心理学和社会心理学。心理学关于心理机制对人的行为方式方面的研究成果以及社会心理学关于社会互动、社会影





响、社会态度、社会动机、群体心理等方面的研究成果共同揭示了人类行为本质特征的两个方面,为认识秘书行为规律提供了重要的理论基础。

(5) 秘书行为学与管理学。管理学反映了管理工作客观规律,掌握和运用管理学理论可以找到解决管理实践问题的可行性方法,通过计划、组织、协调、控制等手段提高管理和决策的有效性。现代秘书是组织管理系统中枢的组成要素之一,要求能运用系统化的管理知识,结合实际情况创造性地开展工作。秘书若要取得成功,事务性、行政后勤性工作都应着眼于组织系统整体管理目标,大处着眼,小处入手,才能真正成为决策守门人、领导左右手。

## 任务3 秘书职业行为标准认知

### 一、建立秘书职业行为标准体系的意义

有这样一幅对联,上联:“说你行你就行不行也行”;下联:“说不行就不行行也不行”;横披:“不服不行”。

这一对联揭示的虽然是行政管理领域中存在的不正之风,但却带有一定的普遍性。同时,如何科学评价行政管理类工作的质量、绩效与考评标准,也是管理学、社会学、行为学领域中的研究难题。秘书职业也面临着同样的问题,长期以来,评价秘书工作质量的好坏和秘书职业行为的优劣,往往仅凭领导一句话,带有着浓厚的主观色彩。

建立科学、规范的秘书职业行为标准,有利于改变这种不良状态。其现实意义在于:规范秘书职业行为,控制秘书工作过程,调动职业秘书工作热忱,稳定秘书工作队伍,促进秘书职业健康发展,建立公正公平、合理有序的职场生态。对于高等院校来说,科学、规范的秘书职业行为标准,能为提高秘书专业教育质量和人才培养水平提供参考依据。

### 二、现代秘书职业行为标准体系

随着我国改革开放的不断深入和市场经济的不断发展,秘书作为一种普设性职业岗位日益得到社会各方面的重视。建立秘书职业行为标准,成为一个现实课题。

目前存在的秘书职业行为标准表现为以下三个层面。

#### (一) 国家秘书职业标准

##### 1. 制订过程

1998年6月,原国家劳动与社会保障部发布《秘书职业资格鉴定试点工作方案》,并选择北京、上海、广东等10个省市展开秘书职业资格鉴定试点工作。2000年3月发布《招用技术工种从业人员规定》,从2000年7月1日起,秘书等90个职业从业人员应持资格证书上岗。秘书职业资格认证工作全面推开,意味着中国秘书职业化时代的到来。配合秘书职业化进程,1998年,相关职能部门组织国内专家与实际工作者编写了《秘书国家职业标准》(以下简称《标准》),并于2006年进行修订。

## 2. 基本特点

《标准》以《中华人民共和国职业分类大典》为依据，以客观反映现阶段秘书职业水平和对从业人员的要求为目标，在充分考虑经济发展、科技进步和产业结构变化对秘书职业影响的基础上，对秘书职业的活动范围、工作内容、技能要求和知识水平作出了明确规定。

## 3. 基本内容

《标准》包括职业概况、基本要求、工作要求和比重表四个方面的内容。

《标准》依据有关规定将秘书职业分为五级（初级）、四级（中级）、三级（高级）、二级（高级）四个等级。

### （二）行业秘书职业行为标准

秘书职业包罗万象，牵涉面广，部分秘书工作业务有规范的行业技术标准。

与秘书职业有关的行业标准及其制发部门参见表 1-7。

表 1-7 与秘书职业有关的行业标准与编制部门一览表

序号	技术标准或规范	编制机构	颁发时间	备注
1	党政机关公文处理工作条例	中办、国办	2012.4	2012.7.1 起施行
2	党政机关公文格式（GB/T 9704-2012）	中标委	2012.6	
3	印刷、书写和绘图纸张幅面尺寸（GB/T 148-1997）	中标委	1997.12	
4	国际单位制及其应用（GB 3100-93）	中标委	1993	
5	有关量、单位和符号的一般原则（GB 3101）	中标委	1993	
6	量和单位 GB 3102）	中标委	1993	
7	标点符号用法（GB/T 15834-1995）	中标委	1995	
8	出版物上数字用法（GB/T 15835）	中标委	1995	
9	中华人民共和国档案法	全国人大	1996.7	
10	中华人民共和国档案法实施办法（5 号令）	国家档案局	1999.6	
11	机关文件材料归档范围和文书档案保管期限规定（8 号令）	国家档案局	2006.12	
12	各级各类档案馆收集档案范围的规定（9 号令）	国家档案局	2011.11	自公布之日起施行
13	企业档案管理规定	国家档案局等	2002.7	
14	CAD 电子文件光盘存储、归档与档案管理要求	中标委	1999	
15	电子文件归档与管理规范	中标委	2002	
16	照片档案管理规范	国家质检总局	2002	
17	企业文件材料归档范围和档案保管期限规定（10 号令）	国家档案局	2012.12	2013.2.1 起施行

此外，上海市高教秘书学会曾在本市推行独立的职业资格证考试，拟订了相关的规范性文件；湖南省教育厅委托长沙民政职业技术学院牵头、联合其他国家和省级示范性高职院校，与行业企



业专家合作，共同开发了《湖南省高职院校文秘专业技能抽查标准》<sup>①</sup>及配套试题库，规定对该省高职院校文秘专业学生进行技能抽查，未能达到标准的院校将取消文秘专业办学资格。这可视为地方性秘书职业行为标准。

（三）企业秘书职业行为标准


在世界 500 强企业中，纵向上的层级分得更细致，对其绩效表现、工作经验描述更具体，参见表 1-8。

表 1-8 世界 500 强企业秘书任职资格分类表

标准类别	标准等级	对应级别	绩效表现要求	工作经验	职业行为描述
基础类	五级	初级秘书	无 D	秘书经验 3 个月以上	部门文档管理；人事信息、考勤管理；信息传递及处理；部门内外接口协调；制作文件；部门会务工作；办公物品例行管理；制度、计划制订与跟踪执行；文体活动组织及部门宣传；例行管理；主管交办的临时事务
	四级	中级秘书	2B2C 以上	秘书经验 12 个月以上	部门文档管理；人事信息、考勤管理；信息传递及处理；部门内外接口协调；制作文件；部门会务工作；办公物品例行管理；制度、计划制订与跟踪执行；文体活动组织及部门宣传；例行管理；主管交办的临时事务
基础类	三级	高级秘书	3B1C 以上	秘书经验 18 个月以上	
助理类	二级	行政助理	4B	秘书经验 2 年以上	资源管理；建立维持良好工作关系；培训、指导、培训下属秘书；制度建设与流程优化；公司大型会务组织；对外交流；公文、信息及问题前期处理；协助部门计划工作并监控进度；辅助决策；负责人力、财务、机要信息等单项工作
	一级	行政经理	2A2B	秘书经验 3 年以上	

（参见《世界 500 强企业职业资格标准典范：职业秘书任职资格与工作规范》，北京：东方出版社，2004）

同时，有的企业还编制了《秘书工作手册》、《接待手册》一类的文本，用来规范企业内部秘书职业行为。



### 相关链接

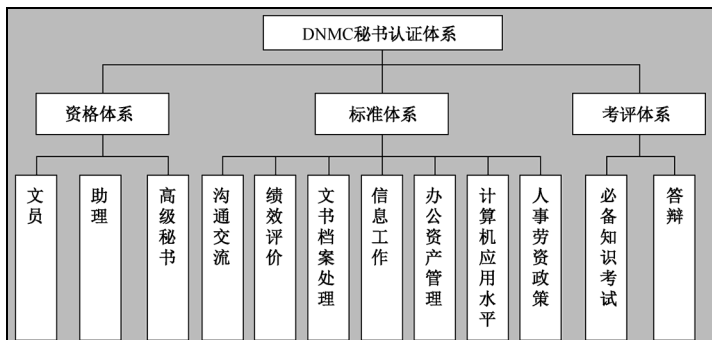
#### DNMC 企业秘书行为标准

DNMC，中国广东核电集团大亚湾核电运营管理有限责任公司简称。依托改革开放的地缘优势，其综管处（下辖秘书科、保卫科等）引入世界 500 强企业先进职业秘书管理经验，创新秘书使用办法，秘书职业准入制度化，对秘书形成培训、考核并将考核结果与职务升迁挂钩的系统工

① 见本书附录。

作流程。既在 DNMC 内部形成了秘书使用的良性循环,又承担了集团母公司从经理室秘书、经理秘书到董事(会)高级秘书的输送职能,提高了秘书职业技能,打通了在岗秘书发展通道,在企业内外产生了广泛而积极的影响。

其秘书论证体系如下图所示:



### 三、双证书制度与秘书职业资格认证考试

根据现行政策、相关法规规定,我国职业教育推行学历文凭与职业资格证书并重的“双证书”制度,就业准入制度的框架已初步确立。与秘书专业对应的秘书职业资格证书制度于1999年左右进入秘书职业教育领域,既体现了现代秘书职业发展的内在要求,又反映了我国高等教育改革不断深化的现实;既有较强的理论指导意义,又有重要的实践应用和管理价值,对我国秘书工作的科学化、规范化、制度化进程起到了积极的推动作用。

我国秘书职业资格认证考试主要有以下几种:

#### 1. 国家秘书职业资格鉴定

由原劳动与社会保障部组织开发,是我国目前最普及的秘书职业资格证考试。其鉴定按等级划分为五级、四级、三级、二级。考试科目为“职业道德”、“基础知识”、“案例分析”、“工作实务”,考生还可选考“涉外英语”科目,科目考试成绩全部合格即可获得相应等级证书(加考“涉外英语”者核发涉外秘书资格证书)。

#### 2. 剑桥办公管理国际证书(中文版)鉴定

由教育部中英教育测量中心引进的最具权威性、国际性、通用性的秘书职业资格证书。其鉴定分为一级(初级)、二级(中级)、三级(高级),该鉴定采用项目叠加方式,由核心项目和选修项目组成,见图1-2。

此外还有国家商务部推行的商务秘书职业资格证、中国高教学会秘书专业委员会推行的中国秘书职业资格证书、上海市独立开发的秘书职业资格证书等。

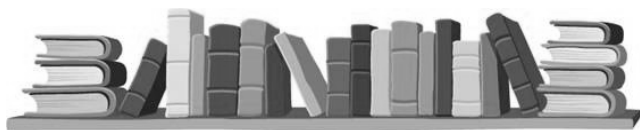


图 1-2 剑桥办公管理国际证书中文版鉴定内容项目图



### 试一试

1. 近 20 年来, 文秘专业就业形势一直很好。很多非文秘专业毕业生, 毕业后也担任了企业秘书或行政助理。试分析其中的具体原因。
2. 对比检查自己的行为倾向, 看看自己有几条是符合的:
  - ① 对自己从事的工作缺乏激情, 缺乏责任感;
  - ② 朋友不多, 社交圈子窄, 烦闷时很难找到倾诉对象;
  - ③ 业余时间生活单调, 兴趣爱好较少;
  - ④ 不再喜欢读书看报, 对汲取各种知识营养缺乏激情;
  - ⑤ 体育锻炼少;
  - ⑥ 感觉精力明显衰退, 时时出现疲乏感。
3. 观察你身边的人, 并列出其行为表现特征。
4. 收集国内现有秘书事务所的相关资讯, 列表比较其业务范畴及对从业人员的要求。



## 项目 2 秘书职业行为心理过程



### 趣味思考

一个女孩开了两个小时的车到波士顿与男友约会。共进午餐时男友送给她一份她渴望已久的礼物——一件极难觅得的西班牙艺术品。她看了后满心喜悦，便兴高采烈地提议午餐后一起去看一部好电影。没想到男友竟回答说，他要去练球，无暇陪她。气愤伤心之下，女孩含泪转身离去。出于一时冲动，她将那件珍贵的艺术品丢进了垃圾桶。几个月后回想起这件事来，她觉得很后悔。

问题：你觉得她是后悔负气离开，还是后悔扔了那件艺术品？



### 案例导入

#### 王粲怕登楼

王粲（177—217）是东汉末年著名文学家，古代幕府名臣，代表作有《登楼赋》等。他是“建安七子”之一，又与曹植并称“曹王”。

王粲少有才名，博闻强记，过目不忘。“性善算，作算术，略尽其理。善作文，举笔便成，无所改定，时人常以为宿构，然正复精意覃思，亦不能加也”（《三国志·魏书·王粲传》）。

当时文坛领袖蔡邕，非常欣赏王粲。一天，王粲去拜访他。蔡邕听说王粲来了，慌忙出迎，竟连鞋子都穿反了。王粲进屋后，宾客们见蔡邕迎接的竟然是一个 13 岁的孩子，身材矮小，弱不禁风，容貌丑陋，大为不解。蔡邕说：“……我不如他啊。我家的书籍文章，都应该送给他，才算物归其主。”

王粲 17 岁时，朝廷征召他为黄门侍郎<sup>①</sup>。他以长安正处在混乱之中为由，拒绝了。为避战乱，他前往荆州投奔刘表，后进入刘表幕府，开始了秘书生涯。

刘表原本打算将他招为东床快婿，无奈王粲身材短小，长相丑陋，所以联姻之事最终告吹。而且，刘表政治上也不是很重用他，在荆州十余年，王粲始终只是一个普通幕僚，无法充分施展

---

<sup>①</sup> 黄门侍郎，秦代初置，即给事于宫门之内的郎官，是皇帝近侍之臣，可传达诏书。《后汉书·百官志三》：“黄门侍郎，六百石。本注曰：无员。掌侍从左右，给事中，关通中外。及诸王朝见于殿上，引王就座。”《后汉书·献帝纪》：“初令侍中、给事黄门侍郎员各六人。”



个人的才华。王粲是个热衷仕途的人,自然感到十分失落,其郁郁而不得志的心情也自然流露于他述志抒怀的诗赋之中,如前述之《七哀诗》、《登楼赋》等。

建安十三(208)年,曹操起兵攻打刘表。王粲等力劝刘表继承人刘琮投降曹操。刘琮降曹后,王粲来到曹操幕府。从此,王粲仕途得意,不断升迁,一直被曹操委以重任。而且他同曹丕、曹植的关系相当密切,建立了深厚友谊。曹丕、曹植非常尊重王粲,他们经常有诗赋往还。

建安二十一年(216)冬,王粲随曹操征讨孙吴,次年春,在返回邳城途中病逝,时年四十一岁。

王粲死于壮年,其死因记载在东汉名医张仲景的传记中:张仲景发现这位仅有二十几岁的名人隐藏着可怕的“痼疾”的病源。他对王粲说:“你已经患病了,应及时治疗。不然,到了四十岁,眉毛就会脱落。眉毛脱落半年后,就会死去。现在服五石汤,还可挽救。”王粲听了很不高兴,自认文雅、高贵,身体又没什么不舒服,便听不进他的话,更不吃药。几天后,张仲景再次见到王粲,问他:“吃药没有?”王粲骗他说:“吃了。”张仲景仔细观察了他的神色,摇摇头,严肃地对王粲说:“你并没有吃药,你的神色跟上次一样。你为什么要讳疾忌医,这么不重视自己的生命呢?”王粲始终不相信张仲景的话,果然二十年后眉毛慢慢脱落,眉毛脱落半年后就去世了。(参见睦达明《秘书政治》,江西人民出版社。)



## 问题提出

1. 王粲为什么会拒绝张仲景的建议?
2. 王粲在刘表、曹操两个政治集团中,情感特征有何不同?
3. 为什么王粲力主投降曹操?试分析其知觉过程。



## 任务设计

项目任务		知识点	技能点	素质点
1	秘书的感觉与知觉	1. 了解秘书职业行为产生心理过程 2. 秘书感觉、知觉的概念及其与秘书职业行为的关系 3. 社会知觉的概念	1. 培养细腻的感觉力,敏锐的感受力 2. 能利用知觉规律认知客观事物	具有职业所需要的敏锐感觉
2	秘书的情商与意志	1. 秘书情感与情商、意志与逆商的概念及其关系; 2. 影响秘书情感、意志的因素	1. 能掌控自己情感,培养良好情商水平; 2. 能控制意志行为,培养逆商水平; 3. 培养与秘书职业相适应的意志品质	具有良好的情商素质和意志品质
3	秘书的气质与性格	1. 了解秘书的个性心理特征与要求 2. 了解秘书气质、秘书性格、秘书情感、秘书情商、秘书意志、秘书需要、秘书态度等基本含义	1. 培养良好的秘书个性、性格; 2. 培养良好的情商意志品质	具有乐观开朗的气质、性格



## 专业知识

# 任务1 秘书的感觉与知觉

从个人行为发生的原理上看,秘书与其他行为主体一样,复杂的职业行为都是从感觉、知觉的积累上开始的。感觉、知觉为行为主体提供了内外部环境的各种信息,保持着主体与环境的信息平衡。感觉、知觉共同构成秘书的认知过程。

## 一、秘书感觉

### 1. 秘书感觉的概念

日常生活中,我们常常说到“感觉”这个词,如“我感觉他好酷”、“我感觉她很难相处”,等等。这里的“感觉”是“觉得”的意思,与心理学、行为学上所说的“感觉”是不同的。在心理学和行为科学中,感觉是一个专用术语,指人脑对直接作用于感觉器官的各种事物的个别属性、运动状态的反映。

比如,当葡萄作用于我们的感觉器官时,我们通过视觉认知其颜色,通过味觉认知酸甜度,通过嗅觉认知其清香气味,通过触觉认知其光滑干湿度。感觉这是这样帮助我们认知了客观事物的个别属性。

再比如,我们可以感觉到自己的双手在挥动,自己的身体在倾斜,自己肠胃的剧烈收缩,等等,这是感觉对行为主体身体各部分的运动和状态的认知。

秘书时时刻刻都在接触客观世界,在大脑中就相应地产生了各种各样的感觉。

### 2. 秘书感觉的行为学意义

秘书感觉是秘书个体的一种最为简单的心理活动过程,但它在工作、学习、生活实践中具有非常重要的意义。

有了感觉,秘书就可以正确分辨各种外界事物的属性,正确反映其颜色、声音、软硬、粗细、重量、温度、味道、气味等特征,准确了解自身各部分的位置、运动、姿势、饥饿、心跳等状态;有了感觉,秘书可以进行其他与职业行为、职能活动有关的更复杂的认识活动。

失去感觉或感觉失衡,秘书就不能正常分辨客观事物的属性、客观环境和自身状态的变化,就不能有效地完成职能活动。

因此,秘书的感觉是各种复杂的心理过程——如知觉、记忆、思维——的基础,是秘书个体获取一切知识的源泉。从这个意义上说,敏锐的感觉力是秘书职业行为的基础。



## 相关链接

### 韩 CEO 秘书工作 11 小时 认为感觉和判断力最重要

近日,韩国《现代经营》杂志对该国百强企业最高执行官(CEO)的约30名秘书进行调查,发现他们平均每天的工作时间长达10小时40分钟。





该杂志公布的“CEO 秘书的生活方式调查”报告称,这些大企业 CEO 的秘书们工作非常辛苦,他们一般比公司总裁早 20 分钟上班,下班则要比总裁晚 26 分钟。但是这些秘书中有 17% 的人并不认为自己的业务量“过重”,甚至多达 83% 的人认为这样的工作量“正合适”。

做公司秘书必须具备的条件有哪些? 70% 的人选择了“感觉和判断力”,另有 19% 的人选择“诚实和正直”。

调查还发现,秘书们每天有 5 小时 35 分钟使用电脑,每天要接待三次客人。(参见东北新闻网、雅虎财经)

3. 秘书感觉的类型

秘书的感觉可以分成两大类,见表 2-1。

表 2-1 秘书感觉分类简表

类 型		行 为 表 现
外 部 感 觉	视觉	个体看到波长在 0.77~0.39 微米之间的电磁波
	听觉	个体能听到物体振动所发出的 20~2000HZ 的声波。可以分辨声音的音调(高低)、音强(大小)和音色(波形特点)。通过音色我们可以分辨出火车声、汽车声、熟人说话声,甚至步伐声
外 部 感 觉	嗅觉	挥发性物质的分子作用于嗅觉器官的结果。通过嗅觉,个体可以分辨物体
	味觉	溶于水的物质作用于味觉器官(舌)产生的甜、酸、咸、苦等四种
	触觉	也称肤觉,是具有机械的和温度的特性物体作用于肤觉器官引起的感觉。分为痛、温、冷、触(压)四种
内 部 感 觉	运动觉	反映我们四肢的位置、运动以及肌肉收缩的程度,运动觉的感受器是肌肉、筋腱和关节表面的感觉神经末梢
	平衡觉	反映头部的位置和身体平衡状态的感觉,其感受器位于内耳的半规管和前庭
	机体觉	反映机体内部状态和各种器官的状态。其感受器多半位于内部器官,分布在食道、胃肠、肺、血管以及其他器官



相关链接

没有痛觉的身体

一个农村家庭,先后生出两个没有痛觉的孩子。

身体感觉不到疼痛,这是多么可怕的事情!因为没有痛觉,就感觉不到外面的危险和伤害,不懂得躲避可能出现的伤害。较小的那个男孩子,身上留下的疤痕不计其数。摩托车排气管,80℃ 的高温,直接用手摸上去,皮都烧焦了,可他不知道要把手拿开。这种没有痛觉的病例,世界范围内不足 30 例。

没有痛觉的危险让我们对疼痛有了新的认识,敏感的身体总是会被微小的痛苦所折磨,仿佛

要释放出所有的神经末梢来感知这个世界的危险和伤害。这和无痛的身体比起来，各自走向了两个极端，而这样的两极却都充满了危险和伤害。

## 二、秘书知觉

实际工作和生活中，我们不仅要认识事物的个别属性，更要认识事物的整体特征，后者就是知觉。

### 1. 概念

秘书知觉是秘书大脑对直接作用于感觉器官的客观事物的整体属性的反映，是秘书对感觉信息的组织和解释的过程。

日常工作和生活中，外部世界的大量刺激冲击着我们的感觉器官，而大脑总是不断地组织着感觉信息，总是倾向于有选择性地对感觉信息组织、整合起来，形成稳定、完整的整体映象。

比如，听觉就是一个复杂的序列，常常被我们知觉的言语、汽车声、流水声，就是被组织成的有意义的声音。其他感觉信息也是如此，我们总是将其组织成有意义的信息。

秘书的知觉对于秘书职业行为研究十分重要，因为秘书职业行为是以他们对现实的知觉为基础的，而不是现实的本身。秘书的世界是他们知觉到的世界，而这对职业行为十分重要。

秘书感觉与秘书知觉既有区别又有联系，这两者之间的比较见表 2-2。

表 2-2 秘书感觉与知觉比较一览表

项目 类别		感 觉	知 觉
联系		感觉是知觉产生的基础和有机组成部分，是知觉产生的基本条件；知觉是感觉的深入与发展。没有对客观事物个别属性反映的感觉，就不可能有反映客观事物整体的知觉；对客观事物或现象感觉到的个别属性越丰富、越完善，对该事物的知觉就越完整、越准确	
		知觉是高于感觉的心理活动，但并非是感觉的简单相加。它是在个体知识经验的参与下，以及个体心理特征（如需要、动机、兴趣、情绪状态等）的影响下产生的	
区 别	产生 来源	是介于心理和生理之间的活动，其产生主要来源于感觉器官的生理活动以及客观刺激的物理特性	是在感觉基础上对客观事物的各种属性进行综合和解释的心理活动过程，表现出个体知识经验和主观因素的参与
	反映 内容	是人脑对客观事物个别属性的反映	是对客观事物各个属性的综合和整体的反映
	生理 机制	单一感觉器官活动的结果	多种感觉器官协同活动，对复杂刺激物或刺激物之间的关系进行分析综合的结果

### 2. 秘书知觉的特点

（1）整体性。即客观事物的各个属性并非孤立地作用于秘书个体，而是组合成整体，同时或相继作用于秘书个体感官，于是在秘书大脑中产生事物的整体映像。秘书个体对客观事物整体的



认识通常要快于对局部的认识。它首先依赖于刺激物的结构,即刺激物的空间分布和时间分布;其次取决于个体的知识经验和主观状态。

(2) 选择性。即秘书个体根据当前需要,有选择地将外来刺激物作为知觉对象,进行组织加工的特征。

(3) 理解性。即需要秘书个体以其过去积累的经验、知识为基础,以便对知觉对象做出最佳解释、说明。

(4) 恒常性。即在刺激变化的情况下,秘书把事物知觉成稳定不变的整体。如对事物大小、形状、颜色的知觉。

① 大小恒常性。大小知觉由网像大小与知觉距离二者共同决定。

② 形状恒常性。对物体形状的知觉不因它在网膜上投影的变化而变化。

③ 颜色恒常性。不同照明条件下,同一物品反射光变化,但颜色未变。

### 3. 秘书知觉分类

根据在秘书知觉中起主导作用的感觉器官的特性,可将秘书知觉分为:视知觉、听知觉、触知觉、嗅知觉等。

根据秘书知觉所反映的事物的主观特性,可将其分为四类:

(1) 空间知觉:处理物体的大小、形状、方位和距离的信息。

(2) 时间知觉:解决事物的延续性和顺序性。

(3) 运动知觉:处理物体在空间的位移。

(4) 社会知觉:关于个体对客观事物社会性特征的知觉。

其中,前三种反映自然界中机械、物理、化学、生物等各种现象的信息,是非社会性信息形成的知觉,可统称为物知觉。

## 三、秘书的社会知觉

### 1. 概念

社会知觉这一概念由美国心理学家布鲁纳(J.S.Bruner)于1947年提出。从知觉对象看,可以把知觉划分为对物的知觉与对人的知觉,它们都服从于对知觉的一般规律。

秘书的社会知觉是指秘书个体在社会环境中对人(某个个体或某个群体)的心理状态、行为动机和意向(社会特征和社会现象)做出推测与判断的过程。

当秘书的知觉对象是人而不是物时,秘书并不是停留在被知觉者的容貌、仪态、言行等外在表现上,而往往是依据这些外部特征知觉对象整体的内部心理状态——即态度、动机、观念、个性特点等。

### 2. 分类

社会知觉本质上是对人的知觉。秘书在知觉人的过程中,往往从不同侧面和角度进行,因此就产生了不同的秘书社会知觉类型,见表2-3。

表 2-3 秘书社会知觉类型一览表

类 型	含 义	行 为 表 现	影 响 因 素
对他人的知觉	指通过对他人外部特征的知觉,了解其动机、情感、意图的认识活动	以貌取人、以穿戴划分人	知觉对象的外部特征、秘书的主观因素
对自我的知觉	秘书通过对自己行为的观察而感知自我心理状态的过程	自悟	自我知觉与知觉他人相互影响、相互作用
人际知觉	是秘书对人与人之间关系的知觉	以人的交际行为(动作、表情、态度、言语、礼节)为知觉对象	情感因素
角色知觉	指秘书对人们所表现出的社会角色行为的知觉	每个人都扮演着不同的角色	把握不同角色的行为标准

### 3. 社会知觉的相关效应及其对秘书职业行为的要求

#### (1) 首因效应。

##### ① 首因效应的概念。

行为主体给他人留下的第一印象比其后来刻意传递给对方的信息更有影响力,这种现象即首因效应,也称第一印象效应。

对第一次与自己打交道的人,包括平时无缘得见的社会名流,受其外貌或媒体对其公共形象的评价等因素的影响,多数人都会产生或好或坏的第一印象,这种印象非常深刻,轻易不会改变。

##### ② 非口头语言与第一印象。

西班牙心理学家玛丽亚·阿维亚认为,日常交际中,人们对他人的第一印象主要来自动作、姿态、外表、目光和表情等非口头语言。与人初次交谈时,非口头语言可提供 60%到 70%的信息。

什么样的举止会给人留下糟糕的第一印象呢?初次见面就讲述私人生活或个人问题,搬弄是非或批评他人,只谈论自己,过于活泼或好开玩笑,行为举止莽撞冒失,只顾自己高谈阔论却不给对方说话机会,认为自己永远有理或目空一切,这些都会给人留下不良印象。

怎样才能给人留下良好的第一印象呢?这需要有清楚的自我认识,能自我反省并及时改正,比如注意自己的表情是否僵硬,笑容是否会令人不快;注意自身形象和个人卫生;交谈时适当保持沉默或适时改变说话语调;寻找自己与对方的共同话题等。此外,活跃谈话气氛的能力十分重要,因为很多人是凭直觉来判断谈话对象是否值得结交的。

当然,没有人能够给所有人都留下好印象,因此,最重要的是要给那些值得结识和交往的人留下好的第一印象。

##### ③ 对秘书职业行为的要求。

第一,要有效利用这种效应提高工作效率,秘书在自己的职业生涯中务必要注意给领导、同事、重要客户等留下美好的第一印象,为将来其他工作的开展奠定良好基础。第一天上班,第一次会见重要客户,或者其他重要场合——如面试、约会等,职业秘书注意设计个人形象,往往给



对方留下良好的第一印象。

第二,看待别人时,要尽量避免受首因效应的消极影响而产生先入为主的行为倾向,要用发展的眼光,以第一印象为先导,持续观察感知,反复深入鉴别,防止形成错误判断。

第三,因为第一印象无论好坏都很难抹去,初次见面就不讨人喜欢的人通常不具备良好的交际能力。

第四,性别不同,受首因效应的影响是不同的。女秘书比男秘书感性,所以更容易先入为主;男秘书相对较为理性,在长远洞察力方面有一定优势。



## 相关链接

### 首因效应经典实验

实验由心理学家路钦斯(Luchins. A. S)设计。

他预先准备了A、B两段话,A段话是对主人公吉姆开朗外向性格的描述,B部分则相反。测试时,甲组合受众先听A材料后听B材料,乙组先听B材料后听A材料。结果表明,被试者总是以先读的部分为主形成对吉姆的印象。

为什么第一印象能产生如此巨大的影响力?

一种解释是第一印象为后来的相关信息提供了一个框架,或者说方向,后面的信息与之一致时,就被接受并整合;如果后面的信息与之不一致,则形成了干扰,被排斥、歪曲。另一个可能是我们对最初输入的信息集中了注意力,加工比较充分,所以记得牢固一些。

### (2) 近因效应。

#### ① 概念。

它与首因效应正好相反。指在秘书的知觉过程中,最后留给秘书的最为深刻的印象,对以后该知觉对象的印象产生强烈的影响。

一般来说,秘书在知觉陌生人时,首因效应影响较大;而在知觉熟悉的人时,近因效应作用较大。

#### ② 对秘书职业行为的要求。

综合考虑首因效应与近因效应的不同作用,对秘书职业行为的要求是:

第一,在一定条件下,要注意发挥两种效应的积极作用,办文、办会、办事、做人,要善始善终,不要虎头蛇尾。

第二,要避免两种效应的消极影响,既不要“先入为主”,也不要只看眼前、不考虑其一贯表现,应以联系、发展的态度感知人。要把对人的每一次感知,都当做认知的一个阶段,避免片面性。

### (3) 晕轮效应。

#### ① 概念。

在特殊天气环境下,月亮周围出现的月晕(即晕轮)把月亮光芒扩大了。秘书知觉过程中出

现的类似现象就是,秘书通过获得知觉对象某一突出的行为特征而将其扩大为知觉对象整体行为特征的认知活动。

#### ② 对秘书职业行为的要求。

晕轮效应是一种以点代面、以偏概全的认知偏差倾向,这给秘书提供了两方面的启示。

第一,秘书在感知过程中要避免出现“情人眼里出西施”、“爱屋及乌”等不良效应。

第二,要避免把自己的主张强加于人,避免以己之心度人之腹的倾向。



### 相关链接

#### 晕轮效应经典实验

研究者给被试者出示的纸张上列有6种品质,一些纸上写的是:聪明、灵巧、勤奋、实际、坚定和热情,让被试者对具有这些品质的人进行评估。在这些特质的基础上,被试者判断此人精明、幽默、有人缘,并且富有想象力。

在另一些纸上,研究者仅仅把热情换为冷酷,其他品质保持同样,但使被试者所形成的知觉完全不同。显然,被试者因为一种特质而影响了他对被试者的总体判断。

#### (4) 定势效应。

##### ① 概念。

指在秘书头脑中形成对某类知觉对象的固定形象,并对以后该类对象的知觉产生强烈影响的认知活动。

比如提到知识分子,就与“文质彬彬”联系在一起;提到运动员,就与身强力壮、性情豪爽相连。以致对不同年龄、不同民族、不同社会角色都有了固定的印象。

##### ② 对秘书职业行为的要求。

首先,要注意利用好定势效应的积极作用。秘书工作程序性很强,各项工作流程、各种工作事务,老秘书的经验、效率,就是利用定势效应积累起来的。新入职的秘书应该注意培养定势效应,使工作能有序进行。

其次,要注意克服定势效应的消极影响。对于偏见、误解、体制性弊端形成的定势效应要及时、实事求是地纠正,如之前落后的部门不一定现在也落后,消极的员工不一定所有工作的完成质量都不高。

## 四、影响秘书知觉过程的因素

现实工作中,秘书的知觉往往会出现不准确、不符合客观实际的状况,甚至会产生错觉。知觉的偏差直接影响秘书的认识,误导秘书的行为,给秘书辅助管理工作带来困难。因此,必须研究影响知觉准确性的因素,减少失误和偏差。

影响秘书知觉准确性的因素有三个方面,见图2-1。



### 1. 秘书知觉主体因素

秘书知觉主体因素也就是秘书形成知觉过程中的主观因素,面对同一事物,不同的秘书形成的知觉也不尽相同。

(1) 秘书的兴趣与爱好。秘书在兴趣、爱好方面的个体性差异会影响到秘书知觉的选择性。通常情况下,秘书最感兴趣的事物最容易被知觉到,并能把握住较多的细节,即所谓“见微知著”;而秘书不感兴趣的事物往往被有意无意地排除掉,即所谓“熟视无睹”。此外,兴趣与爱好相同或相近的人,往往有相似的知觉,往往更容易沟通,从而形成非正式组织。

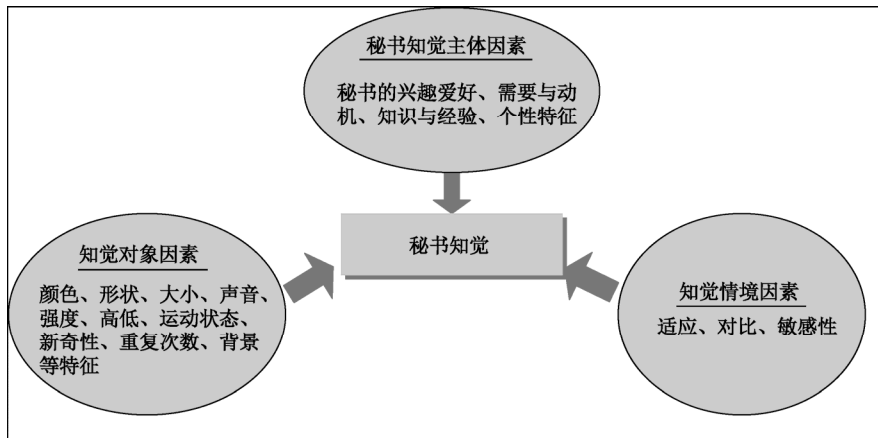


图 2-1 影响秘书知觉过程的因素

(2) 秘书的需要和动机。不同秘书有不同的需要层次与动机模型,这一点很大程度地影响到了秘书的知觉选择。一般情况下,凡是能够满足职业秘书某种需要、合乎其心理动机的事物,就容易成为职业秘书知觉的对象和注意的焦点;反之,则不太容易被职业秘书知觉到。

(3) 知识和经验。秘书个体具有的知识与经验对于知觉的形成有很大的影响。“内行看门道,外行看热闹”,说的就是这个道理。

(4) 个性特征。职业秘书不同的个性特征是影响其知觉形成的选择性因素,不同气质的秘书在知觉的深度和广度上存在明显的差异。一般说来,多血质型秘书知觉速度快、知觉范围广,但并不细致;黏液质的秘书知觉速度慢、知觉范畴窄,但比较深入、也比较细致。

此外,职业秘书的价值观、对职业的期望值、身体状况等因素也是影响知觉形成的选择性因素。由职业秘书主观因素造成的个体知觉差异性,使职业秘书的知觉世界各不相同。虽然秘书的知觉反映了客体的本质属性,但在具体的反映方式和结果上,却能体现出秘书的个性风采。

### 2. 知觉对象因素

(1) 职业秘书在知觉事物时,会根据对象的特征进行组织与整合。组织与整合时遵循以下规律:

① 接近律。在空间、时间上接近的对象,即便是纯属巧合,也有被秘书知觉为同一类事物的倾向。如两位同事同时要求享受某种待遇,几个部门同时提出某一要求等。

如图 2-2 所示,对 8 个圆圈的知觉,往往将它们分成 4 组,而不是将其知觉成由 8 个圆圈组成的整体,就是接近律的影响。

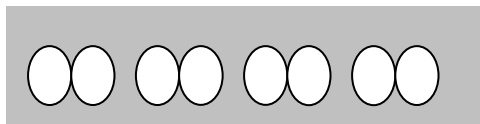


图 2-2 知觉接近性示意图

② 相似律。对具有某种相似特征的事物，常常被秘书知觉为几个组、几个类型，而不容易被知觉为一个整体。如图 2-3 所示，对 16 个由空心 and 实心方格组成的图，秘书往往不会将其知觉成一个整体，而是知觉成两行空心方格和两行实心方格组成的图形。

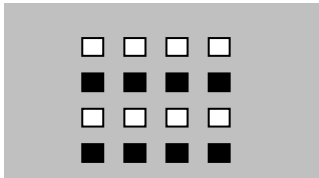


图 2-3 知觉相似律示意图

③ 闭锁律。秘书能够把分散而有一定联系的知觉对象的反映综合起来，形成一个整体。这是秘书知觉整体对象的能力和形式之一。一组分散的知觉对象包围一个空间时，同样容易被知觉成一个单元。如在列车车厢中，面对面坐着的那一组旅客，比背靠背坐着的那一组旅客，更容易被人知觉成一个单元。

这一规律在大中型会议分组时有典型的应用，我们通常会根据规模、任务的需要将会议人员编组，编组的原则除适量以外，界别原则、属地原则、交流原则都是闭锁律的应用。

④ 连续律。在时间、空间上有连续性的一组对象，容易被秘书知觉成一个整体。如弹奏钢琴时连续敲击琴键的声音因其连续性被人知觉为一首乐曲或一个乐章；某位同事常常和领导一起上下班，人们就会认为他们关系非同一般——其实他们可能仅仅是楼上楼下的邻居。

(2) 知觉对象的颜色、形状、大小、声音、强度、高低、运动状态、新奇程度等因素，也会影响到知觉的效果。

颜色：黑色、红色给人以厚重感；蓝色、绿色给人以轻松感；浅色让人觉得宽大，深色使人感觉狭小。

形状：①垂直线和水平线。两直线长度相等，但看起来垂直线更长。②等长线。著名的缪勒·莱依尔（Muller-Lyer）实验证明，两条等长的线段在附上不同的箭头后，长度感出现变化，两端箭头向内的显得要比两端箭头向外的短一些。见图 2-4。

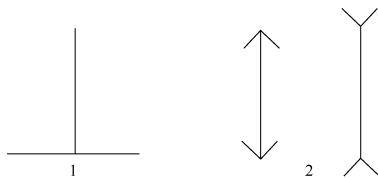


图 2-4 线段错觉示意图

此外，在其他因素相同的条件下，形状较大、强度较高、较新奇、较熟悉的事物更容易为秘书所知觉；动态的事物、重复次数较多的事物也更容易被知觉到。

### 3. 知觉情境因素

知觉的情境因素通过秘书的感受力而影响秘书的知觉效果。秘书的感受力是指秘书的感觉灵敏度，是秘书对外界刺激的感觉能力。秘书的感受力在不同的情境中会发生不同的变化，表现如下。





(1) 适应。由外界刺激物对秘书感官进行的持续作用而引起的感受力变化的现象就是适应。它可能表现为感受力的提高,也可能表现为感受力的降低。冬天刚到户外觉得挺冷,过几分钟后感觉就没那么冷了,这是皮肤对温度变化的适应现象;“与善人居,如入芷兰之室,久而不闻其香,则与之化矣;与恶人居,如入鲍鱼之肆,久而不闻其臭,亦与之化矣。”(《说苑·杂言》),说的也是知觉的适应现象。

(2) 对比。同一感觉器官在接受不同的刺激物时,感觉发生不同变化的现象就是对比。事物与背景反差越大,就越容易从背景中区别出来,“万绿丛中一点红”,会让人感觉到格外鲜艳;反之,就不容易区分开。同样,一个人穿横条纹的衣服让人感觉要胖一些,穿竖条纹的衣服显得瘦一些。

(3) 敏感化。在某种情境下,秘书感受力暂时提高的现象就是敏感化。感觉的相互作用、秘书心理活动的变化、兴奋性药物刺激等都可以提高敏感力,加深秘书对某一事物、某一活动的知觉。

(4) 钝化。在某种情境下,秘书感受力暂时降低的现象就是钝化。感觉的相互作用、秘书心理活动的变化、兴奋性药物刺激等都可以降低感觉性,钝化秘书对某一事物、某一活动的知觉。

综上所述,秘书的知觉是知觉主体、知觉对象,即知觉客体、外界环境等因素相互影响、相互作用共同产生的结果,是主观世界反映客观世界的发展过程。它一般包括观察、感觉、理解、选择、组织、解释和反映等环节。

由于知觉者自身必然会受到这样那样的局限,知觉客体的特征又千奇百怪,再加上知觉环境的不断变化,各种因素作用于秘书的知觉过程,就可能使秘书的知觉产生某种偏差,甚至形成错觉。职业秘书在学习、工作、生活过程中应该引起必要的注意,提高认识,努力克服。

## 任务2 秘书的情商与意志

### 一、秘书的情感与情商

行为主体的情感和意志对个体行为具有重要的影响,积极的情感会激发人们对活动的兴趣和热情,提高活动效率;坚强的意志可以帮助人们增强信心、战胜困难。因此,职业秘书应注意培养自己良好的情感和意志品质,形成健康而完美的心理素质。

#### (一) 秘书的情感

##### 1. 概念

秘书的情感是伴随秘书职业活动过程而产生的高级社会性心理反映,是一种稳定的、深刻的社会感情。

秘书的情感品质就是指秘书的情绪状态和秘书的情操水平。

秘书的情绪主要有三种基本表现形态:心境、激情、应激。

由秘书的社会需要所产生的情感是高级情感,称为情操。主要包括道德感、理智感和美感。

情绪和情感都是复杂的心理现象,都具有两极性。情绪和情感的强弱取决于引起情绪和情感的事件对秘书行为主体的意义以及行为主体的目的和动机的实现与否。

## 2. 秘书的情绪及其对工作的影响

情绪具有明显的情境性质,职业工作能否保持稳定的情绪,能否及时地调节自己的情绪,是衡量其是否具有良好心理品质的指标之一。

(1) 心境。心境就是心情。秘书的心境是指秘书在职业活动中产生的情感体验。影响秘书心境的因素有三个:职业活动环境、自然环境、秘书个人修养。职业活动环境、自然环境、秘书个人修养对秘书的影响都可以分为两个方面即积极的影响和消极的影响。

(2) 激情。激情是一种强烈、短暂、爆发式的情绪状态。秘书的激情通常是由秘书工作、生活中具有重大意义的事件所引起的。激情具有十分明显的外部行为表现。主要表现为两个极端:一是狂喜、亢奋状态,二是剧烈的激愤、暴怒、恐惧、悲痛、绝望等状态。培养积极的激情、克服消极的激情对于职业秘书来说具有很重要的意义。秘书在工作中,特别是在与他人交往中有时会出现感情冲动,这对工作是不利的。秘书应有意识地控制自己的激情,使之有利于工作的顺利进行。

(3) 应激。应激是在出乎意料的紧急情况下所引起的情绪状态,见图2-5。处在应激状态可以改变有机体的激活水平,使心率、血压、肌紧度发生明显改变,引起情绪的高度应激化。职业秘书优良的应激水平表现为:保持镇静、从容、淡定,避免慌乱、无所适从。在日常职能活动中应该自觉地培养迅速处理各种棘手问题的能力,培养一种无畏的精神。

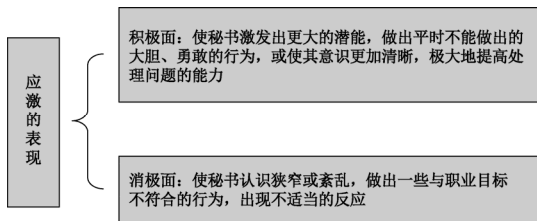


图 2-5 秘书应激的表现

(4) 积极情绪与消极情绪。情绪按照产生的客观影响可分为积极情绪和消极情绪两类,见图2-6。

积极情绪可以提高秘书的活动能力,起“增力”作用。消极情绪会削弱秘书的活动能力,起“减力”作用。秘书的情绪,主要受精神意志的控制。保持愉快稳定的情绪,要提高道德修养,要树立正确的职业理想,保持健康的心理状态,还要学会适应外部条件的变化,自觉运用积极情绪克服消极情绪。

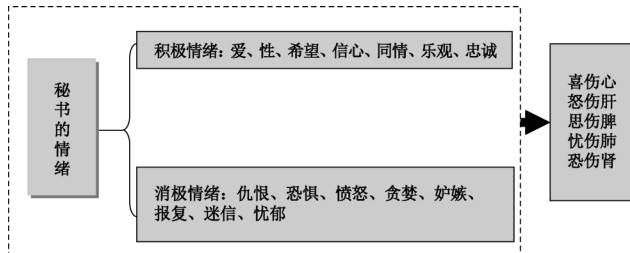


图 2-6 秘书的情绪表现



一般而言,领导和主管并不希望自己的秘书是羞涩的、腼腆的。秘书对人太客气也会让对方产生疑虑,从而影响工作效率。与人交流不一定要改口音,普通话不太标准、只要不妨碍交流就不会有特别大的关系,但秘书的情绪一定要饱满,秘书的语言、语气一定要有魅力。同时,根据交流、交往的对象的不同采取合适有效的交流、交往方式。

人的活动不外乎两类:一是内在的心理活动,一是外在的言行举止。前者虽然看不见、摸不着,却直接影响着外在的言行举止。情绪可以影响心情,心情会积累演化成性情,影响人格的发展与身体的健康。有了破坏性情绪怎么办呢?情绪教育者建议是去做点别的事情,拜访朋友或师长,找人聊天,谈些别的话题,参与某项运动或看一场电影。这能帮助人换种想法,改善身心状况,使情绪自然舒缓下来。体育锻炼是消除消极情绪的好方法,它一方面可使秘书将注意力集中到活动中去,转移和减轻原来的精神压力和消极情绪;另一方面可加速血液循环,加深肺部呼吸,使紧张情绪得到松弛。因此,职业秘书应该积极参加体育活动。

### 3. 秘书的情操及其对工作的影响

情操是人所特有的一种情感。情操的社会特性比情绪更明显,是比情绪更高级的情感。如果说情绪所体现出的个体色彩较浓的话,那么情操主要体现出情感的社会色彩。秘书的情操要求具有较高的道德感、健康的美感和高度的理智感。

(1) 道德感。道德感是关于秘书的行为思想是否符合社会道德行为准则而产生的情绪体验。其基本内容见图 2-7。

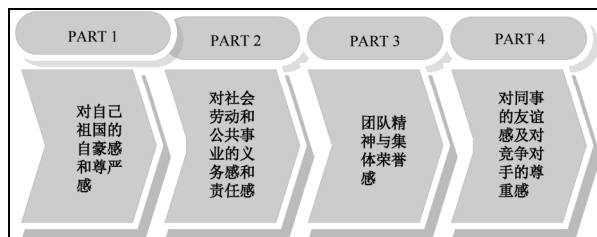


图 2-7 道德感的基本内容

作为职业秘书,应该培养自己高度的爱国热情、庄严的集体荣誉感和强烈的责任感。

爱国热情不能等同于狭隘的民族主义情绪。一方面,我们要激发为国家富强而奋斗的献身精神。特别是在经济全球化的形势下,更应该树立民族自尊心和民族自信心,避免崇洋媚外;另一方面,我们要洞悉民族劣根性,进一步解放思想,投身于国家、民族、所在社会组织可持续性发展的事业之中。

要具有集体主义荣誉感,要把思想行为自觉地纳入到对集体的关心和热爱上去。强烈的责任感是做好秘书工作的保障,是秘书职业道德的重要体现。秘书的职业道德是秘书道德感的一个不可分割的组成部分。

(2) 美感。美感是人们对事物美的体验。人们对美的要求是不同的,每个人的审美体验是不同的。职业秘书应该培养健康的审美趣味,见图 2-8。

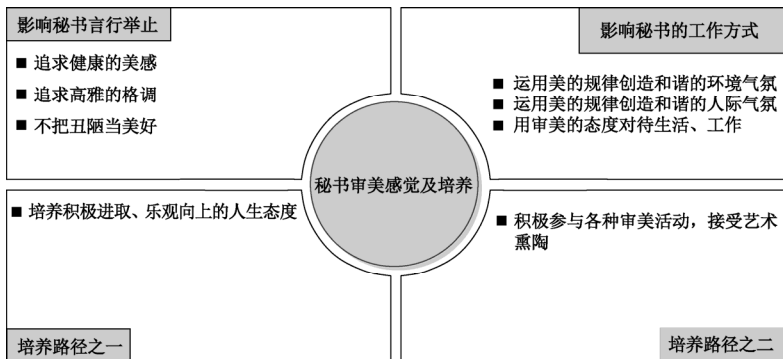


图 2-8 秘书审美感觉及培养

(3) 理智感。理智感是在秘书的智力活动过程中产生的情感体验。秘书的理智感既可以激励秘书不断地探索新问题, 发现缺点或不足, 找出解决问题的方法, 也可能影响到秘书对完成工作任务的信心以及对真理的执著追求。所以, 秘书工作者应该培养自己健全的理智。

要培养健全的理智, 职业秘书应做到三点。① 敢于正视现实, 实事求是, 不能随波逐流, 不以自己的喜好和愿望去评价事物。② 培养积极进取、主动探索的精神, 在不违背大原则的前提下敢于创新。③ 培养周密、严谨的做事风格, 追求客观事物的精确性、工作态度的严谨性、思维方式的周密性。

## (二) 秘书情商

长期以来, 人们一直重视对智力的开发和研究, 并以智商的高低作为推断个人日后能否成功的标准。然而, 现实生活中, 有的人智商很高, 也不乏能力和才华, 却总是与成功擦肩而过。而有的人智商平平, 人生却取得了辉煌的成就。对于这种现象, 如果再用智商的高低去解释就难以自圆其说了。因此, 人们认为, 在人生的成功因素中, 除了智力因素之外, 还有另外一些因素决定着人生的成功与失败。于是, 情商(EQ, Emotional Quotient)理论应运而生。

### 1. 含义

所谓“商”, 本义为“计量”(《辞源》), 引申为“在某一方面达到的标准或水平”①。

“情商”是情绪商数的简称, 指行为主体在情绪控制方面达到的标准或水平, 表现为情绪控制能力或情绪管理能力, 又称情绪智力。

秘书情商就是秘书在职业活动过程中控制和管理自己情绪的能力与水平。

### 2. 结构

情商理论最早是由美国耶鲁大学教授彼得·萨洛维教授和新罕布什尔大学的约翰·梅耶教授提出。虽然曾受到很多心理学家的批评, 但在社会上却非常流行和普及。

对情商概念做出比较全面概括描述的是美国哈佛大学心理学博士丹尼尔·戈尔曼, 他在《情绪智商》一书中把情商概括为如下五种能力。①自我觉察力, 即认知自己情绪的能力。②驾驭自己情绪的能力。③自我激励能力, 即能激励并鼓励自己的能力。④移情能力, 即察觉、识别、理

① 与此相关的概念很多, 除“情商”以外, 还有“智商”、“意商”、“逆商”、“心商”、“财商”、“挫折商”, 等等。



解他人情绪的能力。⑤处理人际关系的能力。

戈尔曼认为这五种能力可以弥补智商的不足,帮助智商更好地发挥作用,在一个人成才的过程中起着决定性的作用。

秘书情商结构同样包括以下组成部分:一是认识自身的情绪;二是能妥善管理自己的情绪;三是自我激励;四是认知他人的情绪;五是人际关系的管理,即领导和管理能力。

### 3. 作用

情商是人类探求自身奥秘方面取得的一个巨大突破,它不仅影响个体的智商水平的发挥,还会影响个体身心健康、情感生活以及人际关系。

职业秘书在注重开发个体智商的同时,注意情商水平的培养,至少能从以下几个方面受益。

(1) 增加职业秘书取得事业成功的筹码。美国公布的一份权威调查报告显示,近20年来美国政界、商界的成功人士的平均智商处在中等水平,而情商却处在很高水平。美国著名心理学家韦克斯勒通过对40余名诺贝尔奖的获得者进行分析后,同样发现:诺奖得主儿童时期的智商绝大多数是中等或中等偏上,其成长和成就主要凭借后天的非智力因素——情商。学者们考察社会各界许多名人之后,得出一个这样的结论:个人事业成功的80%取决于情商,仅有20%是智商的作用。

从这些情商理论可以使我们认识到,智商在秘书职业生涯中,并不像过去曾经认为的那么重要,对职业生涯成就大小起决定作用的并不是智商,而是情商。正如美国哈佛大学教育学院的心理学家霍华德·加纳所说的:“芸芸众生,命运之神往往青睐的人就是生活中的强者——他们不是命中注定就有惊人成就的,后天的努力才是他们成功的归因。这当中情感智商是命运天平中的关键砝码。情感智商较高的人,一般能把握住生活中的机遇,最终取得成功。”

(2) 完成职业秘书岗位职责的基本要求。驾驭情绪是职业秘书整个人生的“第一管理”。秘书部门承上启下、沟通内外,秘书每天都要与各色人等交往,不同的利益诉求与矛盾纠葛,让大家的情绪状态各不相同。但无论是日常接待工作,还是处理危机公关事务,无论是面对上司,还是面对普通员工,秘书都必须保持平和的心态,平心静气,妥善处理相关事务。即使对方是有意激怒你,秘书也必须“制怒”,做到有理、有利、有节。所以有人说,秘书必须是情绪上的“圣人”。

(3) 完善自己的人格修养。职场不会欢迎随便发怒的人,不会欢迎颐指气使的人。相反,温和友善、彬彬有礼、设身处地为他人着想的秘书,无论领导、部门、员工,都会给他以很高的评价。俗话说:“伸手不打笑脸人。”即使身处矛盾漩涡,急躁、暴怒,不仅于事无补,也是修养不够的行为表现。只要自己保持镇定,先控制好自己情绪,保持方寸不乱,慢慢也就能找到化解矛盾的办法,同时,这也是自己人格魅力的展示。

(4) 提高生活质量。影响情绪的因素固然很多,但最主要的不是外界因素,也不是“情绪周期律”的作用,而是秘书自己能否战胜自我、驾驭自我情绪的能力。学会驾驭自己的情绪,不仅对于职业秘书赢得事业成功至关重要,同时也是走好秘书人生路的重要保障。人生在世,不如意事常八九。如果以积极的心态来应对挫折和打击,主动向好朋友倾诉自己的烦恼,不良情绪也就能得到及时平复。如果长期为悲观情绪所左右,则往往会影响身心健康。

总之,人生的成功受多方面因素的影响,除智力因素外,情商等多种非智力因素同样也不容忽视。但是,不宜过分夸大情商的作用,也不能片面强调情商的作用。

#### 4. 秘书情商培养途径

情商理论作为一种新生事物出现,到目前为止,其理论描述显得过于笼统和概括,也不够健全和完善,情商培养方面的理论更是缺乏可操作性,这是一个需要深入探讨的重要课题。

秘书的情商管理既包括认知和管理自己的情绪,也包括认知、理解和管理各类服务对象的情绪,培养情商的途径有一定的特殊性,概括起来,主要有四点。

(1) 提升个体人文素质。科学教育主要致力于智商(IQ)的提高,人文教育主要促进情商(EQ)的提高。陶冶性情的艺术类兴趣爱好,琴棋书画、唱歌舞蹈,能发泄感情,转移坏情绪。人文科学知识的掌握,是我们借以发展自己、适应社会、妥善处理人际关系、不断提高自身EQ水平,提高自身修养和素质的重要形式。因此,职业秘书应大力提升自己的人文素质。

(2) 心理测评和心理咨询相结合。调查表明,职场中人压力巨大,有心理障碍倾向者为数不少。从EQ理论的观点来审视,会发现他们在EQ方面至少存在两大缺陷:一是人际交往技能拙劣;二是心理承受能力差。面对挫折,悲观、失望,甚至绝望。职场中稍有不顺,生活中遭遇小小失败,都会导致焦虑、抑郁情绪。而心理咨询则是进行预防性疏导和治疗的有效途径。我们要认识到,人的各种情绪都是可以控制的,仅仅改变一下自己思考问题的方式,有意识地养成积极思维的良好习惯,日积月累,情商水平就会不断地得到提升。

(3) 在实践中学习与提高。实践是培养和发展情商的首要条件。陆游有诗云:“纸上得来终觉浅,绝知此事要躬行。”在社会实践和广泛的职场人际交往中提高自我,充实自我,改造自我,完善自我,积极参加各种群众性、开放性、激励性的校园文化与企业文化活动,将自己融入到集体中去。只有积极主动,才能找到归属感。

(4) 体察并适时控制自己的情绪。对他人要理解和宽容,要主动调节自己的期望值。对自己,则要体察并适时控制自己的情绪,这是情商培养的关键所在。

因而职业秘书既要养成冷静的气质,又要保持平衡的心境。

冷静出智谋,即使是一个拥有丰富知识和经验的秘书,如果缺乏冷静的头脑,其智慧也不可能得到很好的发挥。以参谋咨询活动为例,参谋咨询活动中的各种现象、处境、遭遇都可能引起秘书感情上的变化,恐惧、悲哀、狂喜、愤怒等,各种情绪都有可能带进参谋咨询过程,如果秘书不能理智地控制自己,任感情的洪水四处泛滥,就一定会影响参谋咨询的质量,参谋咨询就会失去正确的方向。因此,培养冷静的气质,是秘书个性修养的一种较高境界。培养冷静的气质,首先就要临危不惧,处变不惊,如果心慌意乱,胆怯神迷,就必然造成错觉。

要冷静就要抑躁制怒。冷静是相对急躁而言的。兵法云:“主不可以怒而兴师,将不可以愠而致战。”民族英雄林则徐奉命到虎门销烟,为了不因怒而误事,特意在自己的居室和办公室挂上“制怒”的条幅。每将动怒时,一看到这两个赫然大字,便如同听到无声命令,慢慢让自己平静下来,让自己三思而后行。从行为科学的角度来分析,这是建立固定条件反射,用以对反常情绪进行冷静处理的典型例子。无独有偶,美国第十六任总统林肯也习惯使用一种“转移”法,他曾说:“每当我发火或有其他情绪时,我就尽情地写信发泄,发泄完之后再把信件扔掉,我每次总是这样。”这些方法都值得我们借鉴、学习。

保持心境平衡乃是对情绪偏激者所开的处方。秘书要提高情商水平,就需要保持一种平稳的心境,做到“不以物喜,不以己悲”。要尽量避免理智混乱,避免产生投机取巧、急功近利、猜



忌多疑等不良心理。



## 相关链接

### 老板喜欢财商高的秘书

在京调研期间,天下互联科技集团中国网络情报中心总经理于先生描述了一个这样的案例,该企业有一位秘书,总是习惯用严厉的语气对待前来领取办公用品的员工:“刚领了五支笔,怎么这么快就用完了?”

很显然,没有员工会喜欢她这样的秘书。

但对于企业老总来说就完全不一样了。老板就喜欢这种精打细算的秘书,她这是财商高的表现。

## 二、秘书的意志与逆商

### (一) 秘书的意志

#### 1. 概念

秘书的意志是职业秘书自觉确定职业行为目标并支配具体职业行为、克服困难、实现目标的心理过程,是秘书的思维过程付诸行为和行动的心理过程。

可以说职业行为目标是意志行动的前提,克服困难是意志行动的核心,随“意”运动是意志行动的基础。

#### 2. 作用

“有志者,事竟成,破釜沉舟,百二秦关终属楚;苦心人,天不负,卧薪尝胆,三千越甲可吞吴。”这里的“志”,是大志,是雄心壮志,是崇高的职业行为目标;而“破釜沉舟”和“卧薪尝胆”里包含的则是一种超常的意志力,这种意志力是当事人建功立业的基本保障。

作为秘书,首先要确立职业生涯目标和职业行为目标。这些目标应该是符合事物发展规律、经过努力可以实现的设计和预见。

在实现目标的过程中,不仅需要职业秘书掌握各种知识技能,而且必须具有坚强的意志品质,因为坚强的意志是成就一切伟大事业必备的心理品质。只有这样,秘书才能不断克服职场出现的各种困难,始终以乐观进取的态度去迎接挑战。

#### 3. 对秘书意志品质的要求

要顺利完成现代秘书辅助管理的工作任务,职业秘书必须具备的意志品质有:自觉性、果断性、顽强性和自制力等。

(1) 自觉性。指职业秘书的职业行为具有明确的目的性,并能充分认识职业行为的社会意义,使自己的行为达到社会所要求的标准。其基本体现是能确定切实可行的行为目标。目标一旦确立,就能毫不犹豫地置身其中,不见异思迁。

(2) 果断性。指秘书善于当机立断,具备及时决断的能力。主要表现在:善于把握时机,不放过任何有利机会;具有较强应激能力,镇定面对突发事件;能审时度势,及时根据情况的变化调节行为。

(3) 顽强性。指秘书能坚持不懈地克服困难、完成艰巨任务的能力。在遇到挫折失败时不惊慌、不沮丧,能始终保持旺盛的精力去积极主动地战胜困难。

(4) 自制力。指秘书善于自我支配和自我调节的能力。要求秘书在现实的物质利诱前不动心,阿谀奉承前不自喜,讽刺打击前能镇静,蒙冤受屈时能忍耐。良好的自制能力可以帮助秘书克服自身的缺点,提高自己的修养水平;可以使秘书人员控制自己的情绪,缓解已经出现的矛盾。

#### 4. 秘书意志品质的培养

职业秘书的意志品质,是在其工作、学习、生活等社会实践中培养和发展起来的,它受多种因素的影响和制约。秘书要培养自己的意志品质,必须从以下几方面着手。

(1) 提高自己的抱负水准。对于秘书人员来说,必须有自己较高的目标定位。

(2) 扩大自己的活动范围。当一个秘书的活动范围越广时,可能遇到的困难就越多,意志品质就可以得到更多的锻炼。

(3) 掌握科学的知识和技能。对于秘书来说,既要“有想法”,更要“有办法”。既要有解决问题的实质性的方法和技术,还要掌握职场活动中必备的程序性知识和技能。

(4) 不断强化自我激励,提高逆商水平。

### (二) 秘书逆商

#### 1. 概念

逆商(AQ, Adversity Quotient),又称挫折商。秘书逆商指秘书面对逆境或挫折时产生的不同的反应能力。

#### 2. 逆商构成要素

逆商主要包括控制力、责任感、影响度及持续性四项要素,见表2-4。

表2-4 秘书逆商结构一览表

要素	含义	影响
控制力	包含改变情况的能力,控制自己对事情反应的能力	一个人的控制力越高,就越能扭转逆境
责任感	秘书与秘书团队成员的责任感越强,就越能共渡难关	高AQ的秘书团队,每个成员都会把全队成败视为自己的责任,而不只是完成自己分内的事
影响度	减少问题产生的影响	可以降低挫折的杀伤力
持续性	秘书对挫折的冲击是否挥之不去,会影响他对问题的处理	高AQ的秘书只把注意力放在现在能采取的行动上



### 相关链接

#### 名人与逆商

比尔·盖茨在接受世界八大财经媒体之一的《金融时报》记者采访时说:“我有过颓丧和虚怯。微软公司在每次起飞过程中遇到的困难和阻力一次比一次大,从技术难关到竞争对手的





围攻,再到政府的指控,如果我不是最终以勇气和毅力战胜颓丧和虚怯,恐怕早就被市场竞争的浪潮淹没了”。

### 3. 培养秘书逆商的要求

一位意志坚强的秘书,需要承担来自社会、工作或学习的逆境压力。承受这种压力,首要就是培养忍受逆境的能力。其次是能把所谓的逆境看作是一种机遇,找出扭转逆境的办法。当逆境出现时,要相信自己能够掌握自己命运,能够战胜逆境。

逆商是衡量秘书个体在逆境条件下的坚忍程度、耐挫能力、抗争特质、生存本领、胆识风范、心态韧性、人情练达、自强力度等诸项个性心理素养的量化标准。

身处逆境,就该采取一些办法来摆脱逆境带来的烦恼或者压力,始终保持良好的工作状态。

### 4. 如何培养秘书逆商

培养秘书逆商的方式见图 2-9。



图 2-9 摆脱逆境烦恼的方式

## 任务 3 秘书的气质与性格

### 一、秘书个性概述

#### (一) 秘书个性的含义

##### 1. 个性与秘书个性

在心理学中,个性是一个复杂而广泛的概念,不同的心理学家对个性有着不同的理解。麦迪认为,个性是决定个人心理、行为的普遍性和差异性特征以及倾向的较稳定的有机组合。凯立希指出,个性是导致行为以及使一个人区别于其他人的各种特征与属性的动态组合。从行为科学的角度出发,我们可以为个性下一个较简单的定义:个性就是人的一组相对稳定的特征,这些特征决定着特定的个人在各种不同情况下的行为表现。

秘书的个性,是指秘书个体区别于其他秘书的在不同环境中显现出来的相对稳定的影响秘书外显和内隐性行为模式的心理特征的总和。也可以这样理解:秘书的个性即秘书的个体性,就是指秘书人格的独特性。秘书人格是一个复杂的内在组织,它包括秘书的思想、态度、兴趣、气质、潜能、人生哲学以及体格和生理等特点。

##### 2. 秘书个性的特点

(1) 秘书个性的独特性。正如世界上没有两片相同的叶子,每个人的个性都具有自己的独特性,即使是同卵双生子长大成人,也同样具有自己独特的个性。秘书个性的独特性是指秘书个体与个体之间在个性上的差异性。秘书的先天遗传因素、后天生活环境、教育背景及职业情境的不同,形成了彼此不同的心理活动过程与表现方式上的个体差异,构成了每一位秘书独特的风格。

如有的秘书过目成诵，有的秘书非常健忘；有的秘书沉着淡定，有的秘书热情活泼；有的秘书持重缜密，也有的秘书粗枝大叶。这些都是秘书个体之间在个性上的差异性、独特性。

秘书个性的独特性并不排斥他们心理上的共同性，即无论是什么个性的秘书，当他的需要得到满足时，他就会感到愉悦、兴奋；反之，他就会觉得心情郁闷、情绪低落，但其行为表现方式可能各不相同。

(2) 秘书个性的倾向性。秘书个性的倾向性是指秘书对现实事物所持有的看法和态度，它既体现出秘书个体的需要、动机、信念、理想、兴趣和价值观，又体现出每一位秘书都有自己的选择和特定的行为模式。

如一个爱岗敬业的秘书表现出以苦为乐的情绪体验，在每一个行为细节上，时时处处都能优先考虑到组织与团队的利益。

(3) 秘书个性的稳定性。在秘书多种多样的行为表现中，存在着一种隐约而持续的一致性。也就是说，秘书的个性是指秘书身上经常表现出来的、前后一贯的、持续出现的心理特征，而不是指偶然出现的某种心理特征。

如一向老成持重的秘书偶尔也会做出冲动、鲁莽的行为，我们并不因此就认定他是一个粗鲁轻率的秘书。

秘书个性的稳定并不是指绝对的稳定，而是相对的稳定。从表现上看，秘书个性一旦形成，就具有相对的稳定性。但随着环境的改变、个人发展以及人际关系的改变，尤其是遇到突发性事件时，秘书的个性也会有所改变。特别是年轻秘书，具有更大的可塑性。

(4) 秘书个性的整体性。秘书的个性是一个完整的统一体。职业秘书的各种个性倾向、心理过程和个性心理特征都是有机结合在一起并整体地呈现出来的，绝不是偶然性的随机凑合。个性的各个侧面只有同个性的整体性联系起来，才有其确定的意义。

如同样是“狂妄”这—个性特征，在不同秘书身上可能有不同的意义：甲秘书可能多才多艺、性情孤傲，并会不自觉地流露出一种不屑一顾的神态，这是自信的表现；乙秘书自视过高，自觉不可一世，这就是缺乏自知之明的表现；丙秘书由于落后于人，自知无力赶上，而以目空一切的神态虚张声势，他那则是自卑的表现。



## 相关链接

### 服饰色彩与个性流露

个体对服饰款式、色彩、图案和质地通常会显示出某种偏爱，这种偏爱就是其个性的反映和流露。其中服饰色彩与个性的关系最为密切。

偏爱冷色调服饰通常表现出安详、冷漠和好沉思冥想的个性；

喜欢暖色调的一般精神饱满，天性活泼好动，富有情感，热情而急躁；

偏爱红色的渴望刺激，好新奇；

喜欢褐红色的，不少是属于多情善感而又容易与人亲近的类型，禀性柔和温顺；

爱好紫色的人常常具有艺术家的气质；



棕色和绿色常常是稳重谨慎性格的人所中意的色调,这些人不喜欢锋芒毕露;  
橙黄和橙红是乐观天性的表露;  
偏爱白色或银灰色的人往往高雅脱俗;  
喜欢黑色的人也许十分谨慎,如果喜欢黑色配紫色的话,则可能是忧郁或悲观的反映;  
偏爱黄色,特别是大面积地使用黄色,是醉心现代风的表现。

## (二) 影响秘书个性形成、发展的因素

### 1. 秘书个性的形成

影响秘书个性形成和发展的因素较为复杂,大体上可分为先天素质、社会物质生活条件、教育背景以及主观努力。正确认识个性形成和发展的要素,对我们加强自身的个性修养,培养良好的个性品质具有重要的意义。

(1) 遗传因素。日常生活中,人们发现子女与父母之间往往不只是容貌、体形相似,而且性格、智力、兴趣也有某些相似之处。受遗传因素的影响,他们不仅在身体外形方面表现出某种相似之处,而且子女在父母言传身教的影响下,他们会经常观察和模仿家长的行为,在自己身上逐步表现出父母身上的某些个性特征。因此,家庭几代人在性格、信仰、能力方面有很多相似之处。这很能说明遗传因素对秘书个性形成的影响。

(2) 身体因素。身体因素主要是指秘书的外表和身体的机能对秘书个性的影响。秘书容貌、体形的好坏对秘书个性会产生直接影响。外形条件好的人容易产生愉快、满足感,这种愉悦感使其产生积极向上的个性。反之,外形条件不好的人,则易形成心理压力,进而产生自卑感,时间一长容易使人形成消极的个性。

同样,秘书身体某一个或多个器官机能障碍,如神经系统、心血管系统、内分泌系统有残疾,也可能引起秘书个性的变化,如思想压抑、情绪呆板、行动迟缓等。

不过,调查显示,对外表特别满意的秘书总是占特别少的比例,多数在同事眼里外形条件无可挑剔的秘书,他们自己也常常对自己的外形同样也表示不满。但这种不满足或许并不代表自卑,而是代表一种对更完美的追求。

(3) 社会化因素。这主要指职业秘书少年时期在家庭、学校中,逐步认识并学会如何适应现实环境的过程。独生子女与非独生子女、最年长与最年幼的子女、表现最优秀与表现最差劲的学生,会受到父母和老师不同对待。在此过程中,由于受到不同的强化(吃甜头或苦头),影响逐步积累,对秘书个性的塑造起到相当重要的作用。有些早期影响会随着秘书年龄的增长而衰退、消失,另一些则会留下持久甚至终身的烙印。

(4) 组织环境因素。当秘书成年并就业以后,所在组织系统的工作环境继续塑造着秘书的个性。如人际关系的协调,领导的信任,事业的得心应手,都会使秘书的才能、才干得到充分的发挥,情绪更加饱满,更容易显示出积极、主动、活泼、热情的个性。

除了上述这些因素以外,年龄也会对秘书个性产生影响。不同的年龄阶段,个性都会有明显的区别,这与秘书的思想发展、知识面扩大、经验的丰富有关。

## 2. 秘书个性的发展

一般认为,秘书个体从出生到青少年时期是秘书个性的形成和发展期。

秘书个性的初步形成是从幼儿期开始的。幼儿出现了最初的兴趣、爱好的个别差异,也出现了一定的能力上的差异,初步形成了对人、对事、对自己、对集体的一些比较稳定的态度,也出现了最初的比较明显的心理倾向,这表明幼儿开始形成最初的个性。

童年期儿童在有意识、有目的的集体活动中,自我意识有了进一步的发展,逐步学会按一定原则独立地、批判地评价自己的言行。同时,儿童的道德意识开始发展,能初步理解和认识社会道德原则,并将其用来作为评价自己 and 他人行为的依据。

进入少年期,秘书个性结构开始产生变化,渴望像成人一样独立履行社会义务,要求别人尊重自己,开始对世界上的各种事物和现象产生自己的见解。这是世界观的萌芽时期,表明个性发展到了一个新的水平。

青年初期,是秘书个体身心成熟阶段。这时,职业秘书的世界观初步形成,对世界和人生也有了比较稳定、比较系统的看法;关心并能够认识自己的主观世界,开始主动根据社会要求去锻炼自己,并能按照一定目标和准则评价自己的品质和能力;道德意识在道德行为中的作用日益增强,能从一定的道德观念和道德原则出发解决各种问题。

按照弗洛伊德的观点,个性的形成主要取决于少年以前的生活经历。对精神分析理论的进一步发展贡献最大的美国精神分析医生埃里克森,针对弗洛伊德理论的不足发展出了自己的观点。他认为,个性的发展并非止步于青春期,而是终其一生的,个性在职业秘书整个生活经历中是不断发展变化的。埃克森将一般人的个性发展年龄分为八个阶段,每个阶段都有其独特的发展任务,也面临相应的发展危机,只有将危机化解,才能顺利地进入下一个阶段,保持健康人格的发展,否则就将产生适应困难。他认为发展健康的个性特征才是人类发展应追求的目标,因此他的理论是基于健康个性特征的,和弗洛伊德侧重人格异常者的治疗和成长的角度选择不同。

现代学者越来越相信个性发展是一个终身过程。美国哈佛大学教授安吉里斯指出,人的个性终生都在变化、发展,即一个人终生处于成长过程中,慢慢由不成熟趋于成熟,其中个性会发生七种变化,如表 2-5。

表 2-5 个性发展过程

不成熟	成熟
被动	主动
依赖	独立
少量的行为	复杂的行为
兴趣浅薄	兴趣强烈而深刻
目光短浅	目光远大
从属的地位	同等或优越的地位
缺乏自我意识,无自知之明	具有自我意识,能自我控制



### （三）秘书个性的结构

秘书的个性心理结构是多侧面、多层次的体系，见图 2-10。

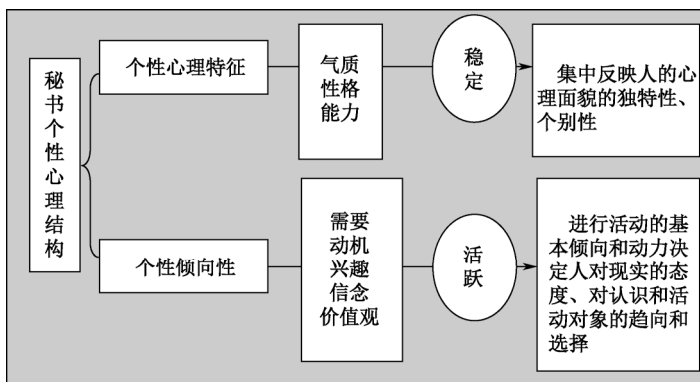


图 2-10 秘书个性心理结构图



### 相关链接

#### 分辨四种员工

GE（通用电器）老总韦尔其说，他在 GE 做 CEO 的 20 年里始终做的一件事就是不断地分辨 4 种员工，分别是：有能力，价值观一致；无能力，价值观一致；有能力，价值观不一致；无能力，价值观不一致。

对前两种员工进行培养重用，对后两种员工则坚决要求他们离开团队。

## 二、秘书个性的心理特征

### （一）秘书气质与行为

#### 1. 气质与秘书气质的含义

气质是指一个人的风格或气度。心理学上的气质是指人的脾气、秉性或性情。比如，某人说话像放机关枪，动作麻利，性子特别急；某人说话慢声细语，做事稳当，性子慢。

秘书的气质是秘书高级神经活动的特点在行动方式上的表现，是一个秘书比较典型的、稳定的心理活动的动力特征，也是秘书在心理活动和外部动作的进程中表现出来的某些关于速度、强度、稳定性、灵活性等方面心理特征的综合。

#### 2. 秘书气质的主要类型

按照俄国生理学家巴甫洛夫的高级神经活动类型学说，气质划分为四种类型：胆汁质、多血质、黏液质、抑郁质。职业秘书气质类型亦同，见表 2-6。

表 2-6 气质类型与行为表现一览表

名 称	含 义	行 为 特 点	行 为 表 现
胆汁质	一种以强而不平衡的神经活动类型为基础的气质类型	直率，热情，精力旺盛，脾气暴躁，情绪兴奋性高，易冲动，抑制能力差，反应迅速但不灵活，心境变幻剧烈，具明显外倾性	精力旺盛，能以极大热情投身于所从事的活动，开始时能够埋头于工作并能克服工作中的困难，一旦精力耗尽，就变得情绪低落，失去信心
多血质	一种以强烈而平衡灵活的神经活动类型为基础的气质类型	活泼，好动，敏捷，反应迅速，喜欢与人交往，注意力易转移，兴趣和情绪易变，外部表露明显，具有可塑性和外倾性	易适应变化的环境，善于交际，在生疏环境中不感到拘束，精神愉快，比较能适应各种社会活动，但对需要付出艰苦努力的事情缺少热情和恒心
黏液质	一种以强烈而平衡，但灵活性较低的神经活动类型为基础的气质类型	安静，稳重，反应缓慢，沉默寡言，情绪不易外露，注意力集中但难以转移，善忍耐，具有明显内倾性	善于克制自己，循规蹈矩，能较有条理地处理各种事情，态度持重，交际适度，显出从容不迫而又严肃认真的品格，但因缺乏灵活性而不适于应付多变环境
抑郁质	以弱的神经活动类型为基础的气质类型	情绪体验深刻，感受性较高，易觉察到他人不易觉察的细节，行动较迟缓，且不强烈，较孤僻	有较强的坚定性，能克服种种困难，情感丰富，具幻想力，但常常有挫折感，易动感情而爆发性差，刻板，缺少激情，不善交际

### 3. 秘书的气质及其对职业行为的影响

气质对于秘书的职业行为具有较大的影响，它是影响秘书心理活动的重要因素之一。不同气质的人适合从事不同的工作。胆汁质和多血质的人在处理日常事务、与各方面人士打交道的过程中能够做到热情主动，能够高效率地完成工作；黏液质和抑郁质的人安静稳定，工作时表现得比较耐心细致，不容易出差错，能较顺利地完成任务。

了解秘书的不同气质类型是对秘书团队人员进行合理分工的重要前提。

**胆汁质类型的秘书：**适合于从事鼓动性与组织类型的工作，能够制造比较热烈的工作气氛，造成一种情绪感染。这种类型的秘书办事果断，不拖泥带水，适合处理办公室的日常事务，进行具有开创性、挑战性的组织工作。

**多血质类型的秘书：**灵活敏捷、活泼好动的特点，决定了他们善于与各种熟悉的和不熟的人打交道，因此，他们适合从事对外联系、交际、公关方面的工作，还适合处理各种包括人际关系在内的协调工作。

**黏液质类型的秘书：**此类气质的职业秘书表现得比较沉着冷静，注意力稳定而且工作踏实，适合于从事材料综合及文书处理方面较细心的工作，能够做到工作有条理性。



抑郁质类型的秘书:感受性比较强,思维周密深入,直觉性强,分析问题较深刻,有一定的预见性,适合从事文件起草和提供咨询一类的工作。他们往往能够深化领导思想,使工作经验得以系统化。

#### 4. 秘书提升气质修养的办法

秘书气质既受遗传因素的影响,又与秘书个体参与的社会实践活动有着很大关系。秘书职业活动要求其从业人员具有的沉稳、缜密、细致、健谈等气质特点因此,并不能说秘书职业行为与哪一种气质类型能形成绝对的匹配关系。

同时,气质类型本身并无好坏之分。每一种气质既有积极的一面,也有其消极的一面。胆汁质的人既可以成为热情主动、生机勃勃的人,也可能成为急躁任性、容易发脾气的人;抑郁质的人既可以成为情感深刻稳定、观察细致敏锐的人,也可能成为孤僻羞怯的人。无论职业秘书先天基础性气质类型是什么,都应该不断加强气质修养,有意识地控制和克服气质中不良因素的影响,才能形成良好的与职业行为相匹配的气质。

秘书提升气质修养的具体办法见图 2-11。

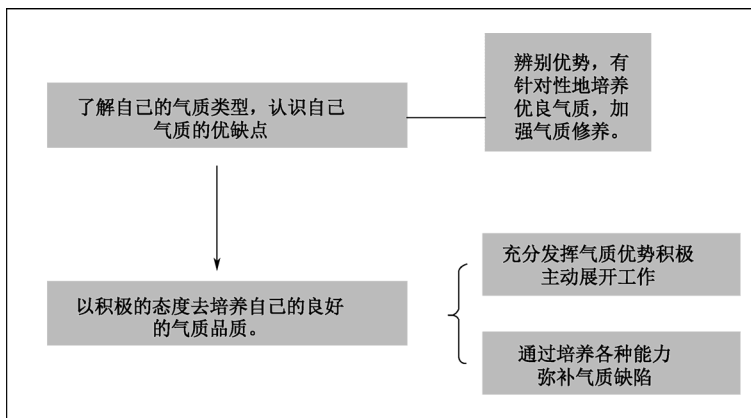


图 2-11 秘书提升气质修养办法示意图

## (二) 秘书性格与行为

### 1. 什么是秘书的性格

秘书的性格是指秘书在职业活动与个体生活过程中,所形成的对现实稳定的态度以及与之相适应的习惯性行为方式,是秘书表现在态度和行为上比较稳定的心理特征。

性格主要表现在对现实的态度上,包括对社会、对职业、对他人以及对周围的事物等各方面的态度。

秘书的性格能让人明显地感觉得到,如有的秘书待人诚恳、谦逊、老实厚道、慷慨、大度;有的秘书则让人觉得奸诈狡猾,时时暗算,斤斤计较,两面三刀;有的秘书对工作认真负责,一丝不苟;有的秘书则敷衍了事,弄虚作假。

### 2. 秘书性格的类型

对秘书性格的分类,可以参照瑞士心理学家荣格提出的三分法来划分,见图 2-12。

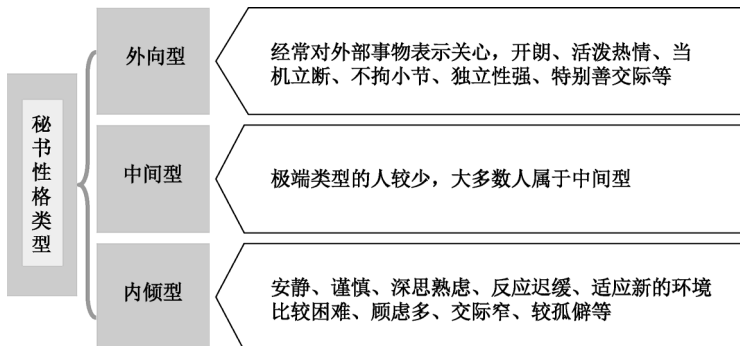


图 2-12 秘书的性格类型



## 相关链接

### 性格可能影响身体健康

**乐观型：**平均寿命比其他性格类型的人长 7.5 岁。乐天派心理压力小，较少发生器质性病变和慢性疼痛。

**尽责型：**善于规避风险，更能保持健康行为，因而更长寿；更能保持健康的血压和血脂。

**外向型：**与乐天派很相似，心脏病发病率较常人低 15%，不容易发生感染，病后康复更快。但这种人比神经质型的人更容易发生肥胖。

**冲动型：**芬兰职业保健研究所的研究人员对 4000 人的调查发现，冲动型性格的人得胃溃疡的风险比其他人高 2.4 倍。

**兴高采烈型：**更容易短命。一种理论解释是，这种人低估生活风险，突发事件一旦出现，他们更可能手足无措。

**焦虑型：**患高血压的风险增加 3 倍。

**攻击型：**更易发生慢性炎症与动脉粥样硬化，进而增加心脏病风险；患周期性抑郁症的风险也更大。

**害羞型：**羞于社交的人更容易发生病毒感染。

**忧伤型：**容易发生情感问题，但他们却抑制自己的情感，因而容易得癌症和心脏病；因冠心病死亡的几率更高。

**神经质型：**易得哮喘、头痛、胃溃疡和心脏病。

**悲观型：**向来被认为最不利于健康的一种性格类型。与乐观型相比，悲观型性格的早亡风险高 19%；这种人日后容易发生帕金森综合征。

### 3. 气质与性格的关系

著名英国心理学家艾森克在 1953 年出版的《人格的结构》一书中提出了性格特质结构说，见图 2-13。



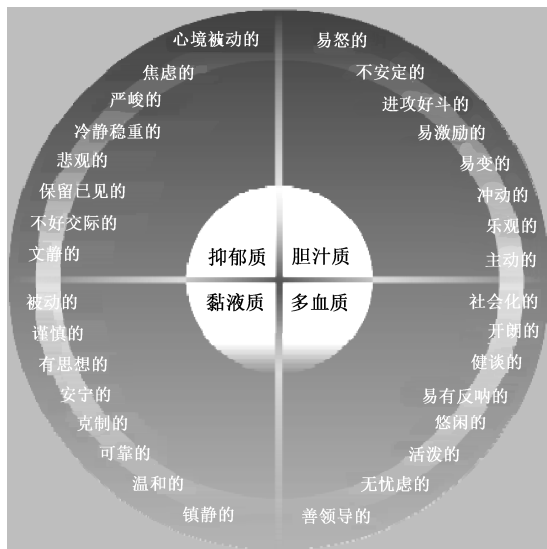


图 2-13 艾森克性格特质分析图

这一性格特质分析图既描述了各种性格特征，又使我们明确了气质与性格之间的关系。它认为性格特质可以从情绪的**稳定—不稳定**和**内倾—外倾**这两方面来描述，这是通过大量实验得出的结论。

性格与气质都是在人的社会化过程中逐渐发展起来的，它们有着极密切的联系：气质可以使人的性格带上一种独特的色彩，同样都有谦虚品质的人，黏液质的人带有自制的色彩，抑郁质的人带有胆怯的色彩；同是勤劳的人，胆汁质的人容易表现出情绪饱满、精力充沛，黏液质的人表现为踏实肯干、操作精细。

气质对性格的形成和发展有较大的影响：胆汁质的人行动迅速而猛烈，争强好胜心较重，往往形成夸张吹嘘的毛病；抑郁质的人不善于交际，挫折感强，往往不太关心集体等。

性格一旦形成，对人的气质又具有改造作用。

具有自觉参与意识的秘书，可以不断地克服抑郁质特点带来的不善交际的消极因素，在与各种人打交道的过程中养成与人交往的良好特征。

同一种气质类型的人可以形成截然不同的性格，也可以形成相同的性格。气质具有两面性，既可以使性格向良好方面强化，也可以使性格向不良方面强化。人的气质无好坏之分，人的性格却有好坏之分。

#### 4. 职业秘书的性格要求及其对职业行为的影响

对于职业秘书来说，良好的性格品质是其正确履行职责职能的一个基本条件，必须给予充分的重视。

下面我们分析一下对职业秘书影响较大的几个性格特征。

(1) 自信。职业秘书的自信就是相信自己有胜任某项工作的能力，主要表现为对工作有充分的信心，进而表现出相应的积极性和主动性。这是赢得领导信任、同事信赖的重要心理品质。

当然,自信是有分寸的,它与自负是有区别的。自信与自负是两种截然相反的性格。自信反映的是秘书对自己所从事的各项活动有充分的把握,是一种积极进取的人生态度,是对困难的藐视。自负是一种盲目自大的性格,是对自己不恰当的过高估计,自负的人常常表现出盛气凌人、不屑一顾的神态。秘书人员在工作中应做到:自信之心不可缺,自负之心不应有。

(2) 谦虚。谦虚是人们所公认的一种美德,是一种良好的性格品质。职业秘书是否具有谦虚、谦逊的性格品质,对工作的开展有着重要影响。秘书人员只有拥有谦虚的品格,不居功自傲,才能做到尊重他人。

(3) 诚实。诚实的性格主要体现在两个方面:一是讲真话,忠诚老实,不弄虚作假,不阳奉阴违;二是要诚实地对待自己,如实反映自己的优缺点,既不夸大,也不隐瞒。作为职业秘书,必须勇于坚持真理,实事求是,光明正大,敢于同种种粉饰太平、浮夸作风作斗争。对领导弄虚作假的行为,秘书应该敢于坚持真理,据理力争,不屈服于压力。

(4) 宽容。所谓宽容,是指能容忍他人的失误或冒犯,有气度和雅量;不过分计较和追究,能够体谅别人。职业秘书的宽容是指:能以大局为重,不计较小事,在非原则性问题上能忍让。能团结与自己意见不同甚至相反的人一道共事。不嫉贤妒能,能做到取人之长,补己之短,而不是心胸狭窄、故意刁难。

(5) 幽默。幽默是一个人智慧、机灵、学识、风趣的综合表现,是一种积极乐观的人生态度,它反映了一个人在待人接物活动中所达到的一种内在的精神自由的状态。幽默体现着一个人机智聪敏的处世哲学,幽默具有强大的感染影响力,能够创造出轻松自由的环境气氛,是人际交往的润滑剂。美国《韦氏·秘书手册》在谈到办公室工作环境中和人的关系时指出,秘书人员要富有幽默感,因为“幽默可使紧张的局面缓和下来”。幽默是行为主体对自身能力颇感自信的体现,幽默的人会拿自己的缺点、弱项开开玩笑,这是其自身心智的成熟的表现。当领导批评自己时,急于争辩,急于表白,不仅仅是幽默感的缺失,也意味着行为主体缺乏职场经验、缺乏自信、能力与心理素质不够成熟,等等。



## 相关链接

### 成功人士=“社会闲杂”?

有头有脸的成功人士喜欢称呼自己为“社会闲杂”。这些人中有经常出现在财经电视节目中的特约嘉宾,有将打下的一片江山交给职业经理人管理、自己处于半退休状态的老板,有诸多投资银行界的人士。

典型的场景是,当有人问他“请问您是从事什么行业的?”他们会带着莫测高深的矜持微笑,慢条斯理地吐出六个字:“我……是……社……会……闲……杂……”

这个说辞很有中国特色。让人想到《世说新语》里那些自诩为闲云野鹤、实际上无时无刻不在伺机而动的谋略家或者名士们。他们捋着下巴上的胡子,一面表达出对社会秩序和功名利禄的漠视,一面热衷于结交权贵或者名士,尤其是社会上的名士。

“我是社会闲杂”还携带了优越感,就像20世纪80年代的“我是某公司总经理”、20世纪90年代的“我是某公司驻华首席代表”和2000年的“我是公司总裁”一样。这种优越感部分源



自于他们在行业中所处的权威地位,部分源自于在媒体上的曝光率。“社会闲杂”们有资本认为,他们应该被相当一部分人认识。

还有一种可能,就是不想跟对方多解释。抬眼一看,估计是业内小辈或者无知者无畏的小屁孩,说了他也不懂,不如一句话噎死他,叫他不要再问下去。只是社交场合这样做好像有欠礼貌,既然出来社交,更专业的做法是让尽可能多的人开心。

朋友提到2000年左右他在一个私人聚会上遇到中国地产界名流潘石屹、张欣夫妇时的窘况,那时他还不知道这对夫妇的大名。他问:“请问您是从事什么行业的?”张欣愣了一下,然后笑道:“造房子的。”面对同样莽撞的问题,这个回答比“社会闲杂”务实得多。(参见《金融时报》,作者:谁谁谁)

### 5. 职业秘书如何培养自己的性格品质

秘书人员培养良好的性格品质,应注意以下几个方面。

(1) 培养积极的人生态度。积极的人生态度可以使秘书增强战胜困难挫折的信心和勇气,塑造乐观、开朗的性格品质。

(2) 善于解剖自己,正视自己的性格缺陷。秘书应该善于分析解剖自己,对性格中不利于塑造完美职业行为的因素应及时加以矫正,做到“勿以恶小而为之,勿以善小而不为”。

(3) 树立一种榜样,自觉地加以模仿。秘书应善于汲取具有良好性格修养的人的长处,广泛阅读名人传记、文学作品,欣赏优秀影视剧,“知人论世”,借鉴吸收,不断加强对良好性格品质的培养。

## 三、秘书个性的心理倾向

### (一) 秘书的需要

#### 1. 需要的含义

按照行为科学理论,需要是指生命有机体对客观事物需求的一种反映,是生命个体缺乏某种东西时的一种心理状况。

#### 2. 秘书需要的含义

按照行为科学的一般理论,秘书的需要就是秘书个体对客观世界的一种需求,是秘书个体渴求某种东西时的一种心理状态。这种需求和心理状态包括饥则思食、渴则思饮的生理需要和交友、求爱、实现自己人生目标、抱负、理想的精神需要。

秘书需要包括两种成分:其一是定性的、方向性的成分,反映了需要对特定目标的指向性,这是秘书的需要对获得外部满足的外在事物或条件;其二是定量的、活性的成分,代表着指向该目标的意愿的强烈程度。除了极少数是先天性、本能性、无意识的固有需要外,大多数需要是秘书在工作组织背景下,由秘书后天工作环境诱发的或从实践中学习和领悟的需要。因此,秘书的需要既是客观存在的某种需要的反映,也是秘书的意识积极主动地作用于客观环境的产物。

#### 3. 秘书的需要类型

对秘书的需要类型可以从不同维度进行分类,见表2-7。

表 2-7 秘书需要类型表

分类标准	类型	行为表现	行为分析
按需要的根源分	初生性需要	指秘书个体天然性、生物性、原始性的需要	反映秘书个体对于维持、延续、发展个体生命所必需的资源 and 客观条件的需求和欲望。任何生命个体都有这类需要，秘书群体在满足方式上存在一定差异：秘书利用的资源、条件有所不同
	次生性需要	指后天学习得来的、社会性的需要，即秘书在社交、职业活动中通过成功的经验与喜悦、失败的教训与痛苦的领悟建立和产生的需要	秘书个体成长需要、发展需要、友谊需要、自尊需要、实现抱负与价值需要、获得人身安全和生活保障的需要
	一般性需要	介于初生性需要和次生性需要之间的中间性需要	秘书在职业活动中的好奇、喜爱、探索、摆弄、操纵等需要
按需要的层次分	温饱类	秘书为维持和提高其职业能力产生的对食物能量、水、氧气、排泄、休息、性、住所及其替代物等生活资料使用价值的要求	延续秘书个体生命、种族而产生的最原始、最基本的需要，是秘书行为最强大的推动力。
	健康与安全类	秘书为防止生命个体、情绪、情感受到损害或意外伤害，免遭疾病、失业及经济损失而产生的需要	任何有机体都有追求安全、健康的倾向，秘书也不会例外
	自尊与他尊类	秘书在职场内外希望与领导、同事、朋友保持良好关系，需要个体能力、成就得到他人认可与承认，需要的友情、爱情、忠诚，为一定的群体、组织接纳，需要有所归属	秘书需要学习、培养和发展职业能力以胜任职业要求，在职业活动中取得成绩并表现才华。秘书希望得到领导和同事认可、欣赏、鼓励，从而获得名誉、地位的需要，它使秘书个体体验到自身存在的价值。
按需要的层次分	自我发展与自我实现类	秘书需要表现个人情感、思想、愿望、兴趣、能力和个性特征	需要不断地完善自己、发展自己，实现自己的理想、抱负、潜力潜能

#### 4. 不同需要层次之间的逻辑关系

秘书需要层次之间存在以下的逻辑递进关系。

(1) 从人类整体进化、秘书个体发展的时间顺序，或是从满足需要的优先顺序来看，需要总是由低层次向高层次逐步发展的。

(2) 低级需要是高级需要的基础，高级需要是对低级需要的发展、升华，是对低级需要在更大时间、空间范围内的肯定，高级需要可使低级需要能够更可靠、更持久地得到满足，即健康与安全类需要的满足可确保秘书对温饱类需要更可靠、更持久地得到满足；自尊与他尊类需要的满足可确保秘书对温饱类、健康与安全类需要更可靠、更持久地得到满足；自我实现类需要的满足可确保秘书对温饱类、健康与安全类、自尊与他尊类需要更可靠、更持久地得到满足。

(3) 高级需要随低级需要的满足而逐渐产生，并随低级需要的受阻而逐渐衰退；但高级需要



具有一定程度的相对独立性。具体表现为:当低级需要突然得到充分满足时,高级需要不能马上形成并稳定;当低级需要的满足受阻时,高级需要不会马上消失;有时高级需要对低级需要具有某种程度上的反作用或否定作用,秘书个体能够为了某种高级需要的满足不惜完全牺牲低级需要。例如,秘书有时为某种社会荣誉、伦理观念而牺牲自己的温饱类或健康与安全的需要。

(4) 层次低的劳动能力的增长严格地受生理极限的制约,层次越高的职业劳动能力受生理极限的制约越弱,从而呈现出越来越大的增长趋势,秘书职业劳动能力的增长主要通过高层次劳动能力的增长来完成。因此秘书最低层次需要的发展变化是非常有限的,只有最高层次需要的发展变化是无限的,需要的层次越高,其发展变化的自由空间就越广阔。

(5) 秘书个体在生理结构及其功能上差异微弱,而在社会角色及其职能上的差异通常是巨大的;这样,人们在低层次劳动能力上的差距是微小的,而在高层次劳动能力上的差距通常是巨大的;因此秘书在低层次需要上的差距是微小的,而在高层次需要上的差距通常是巨大的。

(6) 由于高层次劳动能力的增长主要借助于社会力量或他人力量的辅助,这就要求秘书更好地协调与他人之间的利益关系,并自觉地与他人的利益联系起来。因此秘书职业劳动能力越强,就更自觉地使自己成为他人利益、团队利益和社会利益的代表,其“功利视野”就更广阔,就会更自觉地摆脱私利的诱惑,更多地体谅他人的需要,使自己的个体需要自觉地与社会需要或他人需要相吻合。

## (二) 秘书的动机

### 1. 动机的基本含义

动机是激励人去行动的主观原因,人类一切有意识的活动都是由动机引起的。

动机与目的既有区别,又有联系。动机是激励人们去达到目的的主观原因,表明人们为什么要达到那个目的,具有内在、隐蔽的特点。而目的是人所期望达到的活动结果,带有外在、公开的特点。动机决定着目的,目的在一定程度上反映着动机,二者既有一致性,又有矛盾性。有时人的目的相同,动机却有差别。

动机与行为既有区别,又有联系。行为是人在环境影响下所引起的内在生理和心理变化的外在反映。动机是行为产生的原因,行为是实现动机的活动。在现实生活中,动机与行为的关系是很复杂的。动机可以表现为感觉、兴趣、意图、信念、愿望、理想等多种形式。动机是由需要决定的。动机的实质是需要,但需要并不直接引起人的活动。只有当需要表现为动机,激起和维持人的活动时,它才成为推动人们进行活动的原动力。

### 2. 秘书动机的含义

秘书的动机是指秘书的意识针对特定目标而产生的内驱力或冲动,是推动秘书从事某项职业活动、满足一定需要的意向、愿望、信念等。

秘书动机与秘书需要的关系:第一,二者都是秘书个体缺乏某种东西的反映,存在密切的联系;第二,二者又存在一定的区别,需要不一定和目标相联系,而动机却与特定的目标相联系。秘书的动机有多种多样的表现形式,可以是感觉、兴趣、意图、信念、理想等各种形式。

### 3. 秘书动机的基本特征

秘书的动机一般具有如下四个基本特征。

(1) 动机的更替性。是指在同一时间,秘书可能有多种不同性质的动机同时存在,但这些动机的强度和力量却不尽相同。秘书若干动机的集合构成了秘书的动机系统,在秘书动机系统中,往往有一种最强烈的动机,它对秘书的职业活动起主导作用,我们称其为优势动机。有时,这些动机相互抵触而发生冲突,强度高的动机替代低的动机。

(2) 动机的清晰度。是指秘书个体对可见到的或可预见到的某一特殊目标的意识程度。不管个体是否意识到,动机都是有指向性的。衡量秘书动机的清晰度指标主要是:第一,选择行为的自觉性;第二,语言行为。

(3) 动机的活动性。是指秘书个体形成某种动机后,能对秘书职业行为发生推动作用,表现为对其行为的发动、加强、维持,直至终止。

(4) 动机的复杂性。是指秘书主观上同一动机可能产生不同的行为,同一行为也可能由不同的动机所引起。我们可从三个方面来把握:第一,多种动机中必有一种主导动机;第二,秘书内心思维和外在言语上的不一致;第三,秘书内心实际起作用的动机与意识到的动机不一致。

#### 4. 秘书动机的功能

秘书动机系统决定秘书行为,作为秘书职业活动的直接推动力的动机,具有如下三种机能。

(1) 始发机能。就是激发秘书个体进行某种职业活动。

(2) 选择机能。就是促使秘书选择职业活动的目标,使职业活动朝着特定方向、预期目标进行。

(3) 强化机能。秘书动机对秘书个体的职业活动起着调节、控制作用。

总之,秘书动机是激励秘书人职业行为的主观因素,是秘书职业行为的直接推动力,决定着秘书职业行为的目的和方向。秘书行为是受主观意识支配的行为,与动物的本能行为存在着本质上的差异。动物猎获食物行为、防范伤害行为、性行为均属与生俱来的一种适应环境以求生存的本能行为,而秘书职业行为属于理性的人类辅助管理行为,是从辅助管理、辅助事务处理的社会实践中学习、丰富、提高的。秘书动机与秘书行为过程如图 2-14 所示。

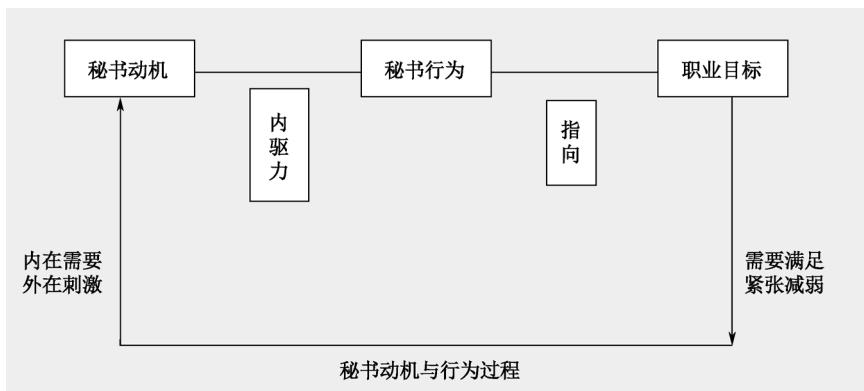


图 2-14 秘书动机与秘书行为过程示意图

#### 5. 影响秘书动机的因素

秘书动机是在秘书主观需要与职业环境的共同作用下通过内驱力和诱因的形式激发的,这是



秘书动机产生的基本模式。但在具体职业情境中,秘书动机产生的实际情形要复杂得多,影响秘书动机产生的其他因素有如下三种。

(1) 秘书的文化价值观。在一定文化背景下形成的秘书的价值观是秘书用来判断、评价事物的价值标准并进而用以指导其行为的心理倾向系统,它制约着秘书个体去发现客观事物对于自身的意义、设计、规划并实现自己的职业生涯目标。秘书价值观是秘书个体在后天学习、职场实践中逐渐形成的,一旦形成,就具有相当的稳定性,秘书主体时时处处都会自觉不自觉地根据自己内在的尺度来判断客观事物的价值。由于每一位秘书的价值观不同,因而对事物的评价和认识也就存在差异,进而影响到秘书对该事物的需要状况或程度,对秘书行为产生相应的推动作用。秘书的价值观尽管多种多样,但从表现形式上分析,价值观的主要表现形式是兴趣、信念、理想,价值观对秘书行为的影响也是通过这些形式表现出来的。

(2) 秘书的情感因素。情感是人类对客观现实的态度表现,秘书情感对秘书个体行为、职业活动具有增力或减力的作用。在同一需要、同一动机系统支配下的同一秘书,情绪高涨与情绪低落时其职业活动的强度存在十分显著的差别。情绪高涨时,他会积极进取,不达目标誓不罢休;情绪低落时,遇到阻力就会犹豫不决、畏缩不前。正如马克思指出的:“情绪激情是指人向自己的对象努力追求的性能”,“热情就是一个人努力达到自己目标的一种积极的力量。”<sup>①</sup>科学心理学创始人冯特认为情绪在意志行为中具有动力性作用。简单的意志行为引起冲动,复杂的意志行为引起有意行为和选择行为。而冲动行为的简单意志起源于原始情感,有意行为表现出立意情感,选择行为中包含着相反动机的斗争,形成意志过程中的决断情感。<sup>②</sup>

(3) 秘书认知因素。

① 秘书效价和期望评价。心理学研究证明,目标或诱因能否激起个体的行为,取决于它对个体所具有的价值大小及所获得的概率,前者称为效价(Valence),后者称为期望(Expectancy)。个体行为动力为效价与期望的乘积(阿特金森 Atkinson, 1964)。因此,可以推导出以下结论:秘书个体行为的激起取决于秘书个体期望目标或诱因对秘书个体所具有的价值大小所获得的概率,用公式表示如下:

$$\text{秘书行为动机} = \text{秘书效价} \times \text{秘书期望}$$

秘书效价和秘书期望是指秘书个体的主观认知,而不是客观实际。对于同一个人、同一件事,秘书可能作出不同的认知评价,而不同的评价结果对秘书个体的行为动机将产生不同的影响,一般而言,秘书对客体的效价评估和期望评估越大,动机的强度就越大。

② 秘书自我效能感。秘书个体对期望的估计,很大程度上取决于个体对自己所从事的职业活动的胜任程度的判断,而秘书个体自我能力的判断则会影响其行为动力。心理学家班杜拉(Bandurai)认为,在个体行为动机过程中,起主要作用的不是个体能力,而是个体对自己能力是是否能够胜任该项工作任务的知觉——即自我效能。

秘书自我效能是指秘书个体对自己从事秘书职业所具有的能力的主观评价和确信。它对秘书

① 《马克思恩格斯全集》第3卷第644页。

② 李新旺. 生理心理学[M]. 北京: 科学出版社, 2001.

行为的影响具体表现为：第一，影响秘书个体活动的选择性。第二，影响秘书个体活动的坚持性。

第三，影响秘书个体对职业活动中所遇困难的态度。第四，影响秘书个体从事职业活动的情绪状态。第五，影响秘书个体在从事职业活动时新行为的习得与习得行为的表现。

③ 秘书目标意识。目标是行为所要达到的目的，也是引发行为动机的外部条件刺激。目标与诱因有一定的相似性，也有一定的区别。诱因是外部提供的刺激物，目标是行为主体设定的行为方向。在一般情况下，目标与方向并不完全统一。只有当二者统一时，才能在同一事物上获得统一。

秘书主体动机使秘书个体的行为指向一定的职业目标，反过来，职业目标的设立也通过秘书自我激励机制，对个体动机起调整作用。因此，秘书的目标意识也是影响秘书个体行为动力的因素之一。具体表现在：第一，职业目标的明确性。秘书头脑中对职业目标的认识越清晰、越具体，越有利于引发秘书个体行为动力。第二，职业目标的适当性。秘书主体确立的职业目标过高，将降低成功概率；反之，将降低成功价值。第三，职业目标的价值性。职业目标的实现对满足秘书个体需要越有效，其价值越高，越有利于增强秘书主体行为动力。第四，职业目标的自觉性。一方面，职业目标的设立是否出于自觉；另一方面，是对目标实现程度的充分认识，包括对行为结果的原因的了解和相应的目标调整。

#### ④ 秘书归因作用。

心理学上的归因（Attribution）现象是指人们对导致一定行为结果的原因的推论。秘书归因是指秘书在某项活动结束后，总结成功经验或失败教训的心理与现实行为。它既是秘书个体也是秘书团队对自身行为进行的反思和再认识，又是影响秘书个体及秘书团队后续行为的动力。一般而言，将行为结果失败归因于外部环境因素或不可抗力因素，会降低后续行为的努力程度；反之，将行为结果归因于内部的可控制性因素，将增强后续行为的努力程度。

### （三）秘书的态度

#### 1. 态度的含义

态度是个体对客体的感觉、思想和预向的习性。感觉是个体的情感因素，思想是个体的认知因素，预向是个体的行为偏向因素。这三个因素共同构成态度的复杂反应。

#### 2. 秘书态度的含义

秘书态度由秘书认知、秘书情感、秘书行为倾向三要素构成，包括秘书对其他秘书、领导、同事、组织、职业、政党、社会制度、父母以及对代表具体事物的观念的倾向性。

秘书的态度对秘书职业行为具有指导性和动力性影响。这是因为秘书的态度依赖秘书行为来表现，秘书行为的动力蕴含于秘书态度之中；秘书的态度影响其对客观世界的认识，而这种认识又加强了秘书的态度。

#### 3. 秘书态度的特征

秘书的态度具有如下五个方面的特征。

（1）社会性。秘书的态度不是一种先天的本能冲动，而是后天学习形成的，是在秘书工作实践中受职业环境、社会环境影响逐渐形成的。秘书态度一旦形成，又反过来作用、影响职业环境、社会环境。





(2) 针对性。秘书的态度都有一个特定的对象,这个对象可以是具体事物(如某人、某事),也可以是一种状态、观念(如对说谎者、对政策理论),秘书态度反映出或暗示出主、客体的关联性。

(3) 稳定性。秘书态度一旦形成,就具有持久、稳定的特点,一般不会随意改变。因此,秘书专业学生应该重视培养自己良好的职业态度,切勿等错误态度形成后再行矫正。

(4) 内隐性。秘书态度是秘书内在的、无法直接观察的心理体验,只能通过对秘书言行的观察来确定。言论、行为举止、表情是态度流露的渠道,无论如何掩饰,态度作为一种行为的心理准备状态,总会或多或少地流露出来,这需要见微知著、由此及彼的功夫。有时,对本身态度的自省也有利于推断他人的态度,这就是将心比心。

(5) 可调节性。秘书的态度虽然具有一定的稳定性,但随着秘书世界观、人生观、价值观以及社会观念的改变或调整,秘书对人、对事的态度相应地也会有所改变。

#### 4. 态度的本质

态度的形成基于以下原因:①信念;②价值观;③冲动和吸引力;④行为方式或行为倾向。

基于信念和价值观形成的态度称为一般行为倾向,这是一种处于核心地位的态度。这种态度形成以后,对行为产生的是深远而广泛的影响,会影响到生活的方方面面。如年轻人视灯光迷离、震耳欲聋、开放暴露的迪厅为天堂,他们的长辈却认为那是不干不净甚至是极度危险的所在。

#### 5. 说服的策略

许多人都做过与自己的信念、价值观相冲突的事情,出现这样的行为有时是为了获得比较有诱惑力的东西,有时是为了逃避现实的压力或惩罚。当类似的行为多次重复以后,态度就会随之发生改变。

说服的方式主要有三种,即逻辑驱动式、情感驱动式、利益驱动式;同时要考虑说服角度、说服时机、说服场合等三个要素,具体见图 2-15。

#### (四) 秘书的从众

##### 1. 从众的含义

社会心理学家认为,人类有一种天然的去模仿他人的行为的冲动,这叫做社会从众行为。“从众”是一种比较普遍的社会心理和行为现象。是指个人受到外界人群行为的影响,通过向社会压力让步,以使自己的认知及行为符合群体的、社会的标准和规范。通俗地解释就是“人云亦云”、“随大流”;大家都这么认为,我也就这么认为;大家都这么做,我也就跟着这么做。心理学实验结果表明,在测试人群中仅有 35.6% 的被试者没有发生过从众行为。

心理学实验结果表明,在测试人群中仅有 35.6% 的被试者没有发生过从众行为。

##### 2. 秘书从众的含义

秘书的从众是指职业秘书在职业环境中因受到周围环境的影响而使自己的认知及行为符合职业道德、行为规范的心理与行为现象。

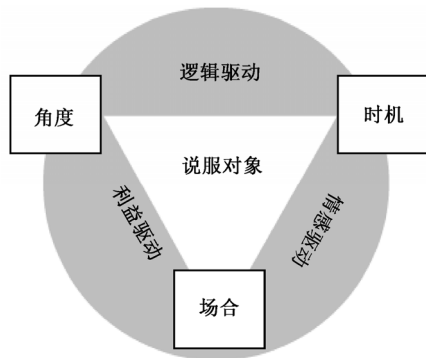


图 2-15 说服方式与影响说服的因素图

秘书工作是一种制度性、程序性、规则性很强的工作。为了稳妥地实施管理行为，客观上要求秘书工作按制度办事，无制度则按惯例办事。按惯例处理的职业行为就是秘书从众心理的具体体现。

### 3. 秘书从众的特点

秘书从众行为的特点主要表现为以下三个方面。

(1) 引起秘书从众行为的压力可能是真实存在的，也可能是想象的。很多情况下秘书个体想象中的群体优势倾向也会对秘书个体行为造成压力，使其选择与想象中的大多数倾向相一致的行为。

(2) 群体压力可以在秘书个体意识到的情况下发生作用，使秘书个体通过理性选择而从众；也可以在没有意识到的情况下发生作用，使其表现为“人云亦云”的盲目跟从。

(3) 尽管从众有时并非个体本意，但却是个体的自愿行为，即表现为自愿性。从社会心理学的角度来说，有一些很重要的因素影响从众心理产生乃至引发从众行为。

### 4. 秘书从众的作用与影响

从众是人类社会存在的一种必然的社会现象，在社会生活中发挥着一定的作用。从众有着不容忽视的作用和影响。

(1) 秘书主体思维上的从众定式使得秘书个体产生一种归属感和安全感，能够消除孤单和恐惧等心理。许多时候，在新政策颁布实施和新问题出现时，资深秘书习惯于先了解周围同事的反应，并在看到收益或没有产生不良后果时再跟进，可以避免行为失误；即使失误也可以因“法不责众”而产生安全感。

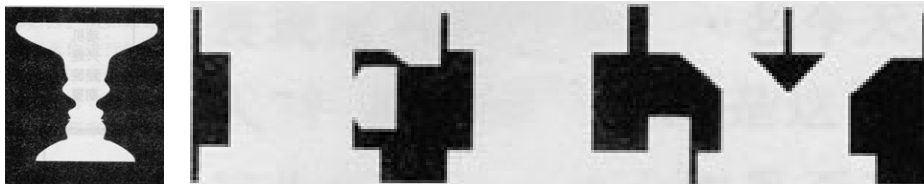
(2) 通过秘书主体之间的互动、模仿、感染而产生从众定式、从众思维，在一定程度上有利于学习他人智能经验，扩大视野，克服固执己见和盲目自信，修正自己的思维方式，具有积极的促进作用。

(3) 消极作用：它很大程度上压抑着秘书主体个性，束缚秘书主体思维，扼杀了行为主体创造力，甚至会成为流言、谣言的温床。

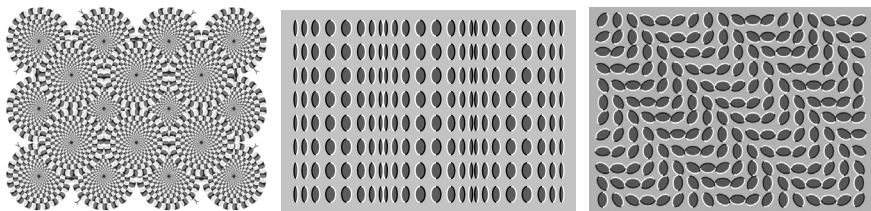


## 试一试

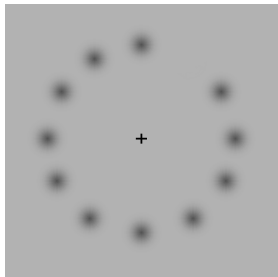
1. 仔细看看下列图形，说说你都看到了什么。



2. 感觉到下面的图在动吗？



3. 把目光集中在下图中间的“+”字，时间再长一点，你会有何发现？



4. 按照下面的指引

- (1) 盯住图片中间的4个小点，坚持30秒。
- (2) 然后往你附近的墙上看。
- (3) 会出现一个明亮的东西。
- (4) 闪过几次后，你会看到一个头像。
- (5) 看到什么了？或者说，你看到谁了？



5. 收集一套较系统的气质测量量表，测定自己的气质类型，明确自己的行为特点，并明确改进的方案。

6. 现实生活中，人们说某些公务员是“四转干部”（上午轮子转，中午盘子转，下午台子转，晚上裙子转）。请问这是一种什么样的认知活动过程？

7. 调查党政机关秘书与企业秘书个性要求的异同。



## 项目 3 秘书职业行为环境因素



### 趣味思考

#### 领导让我骑马上班

咸阳私企老板贺总拥有好几辆豪华汽车，但苦于每天上班堵车，且所住的小区距离公司只有七八公里，平时开车要 20 分钟，而骑马 20 多分钟也到了，但骑马上班更环保更低碳，贺总干脆和女秘书一起改为骑马上下班了。到工厂后就把马养在马厩里。两年来如果没有特殊情况，风雨无阻。他们已经开始习惯骑马出行的感觉，一天不骑一次马就浑身不自在。

对于能否骑马上路的疑问，贺总让秘书查询了相关法律法规，发现目前还没有相关规章制度制约马匹上路，因此骑马上班并不违法。

贺总说，最享受的就是骑马时路人惊讶的眼光。他们的照片和视频以“老板与女秘书骑马上班”的标题走红网络。

如果你是当事女秘书，你会怎么办？（参见《东南快报》数字报）



### 案例导入

#### 1

位于上海浦东新区的“上海通用汽车总部”，每一楼层都有一个独具风格的茶水间，像是员工家里的厨房。茶水间兼具休息室和餐厅的功能，冰箱中为加班员工准备的比萨。茶水间营造了一个非常惬意的工作环境，这真是人性化管理啊！

#### 2

联合利华旗下的立顿是世界顶级茶品专家。立顿不仅是各大企业茶水间的标配，更是都市白领下午茶积极推动者。此外，联合利华还专门打造了一个名为“立顿茶聊吧”的网络茶水间。

网络茶水间不仅功能齐全，且有很多礼品可以赢取。大陆境内已有 500 多万白领参与这一活动，可以说它是史上最大最具人气的茶水间！很多玩过这一游戏的白领表示，通过这个游戏，他们和同事之间的距离更近了。平时不怎么说话的同事，因为这一游戏拉近了距离。

当然，他们更喜欢在温暖的午后，坐在茶水间，一边喝着亲手炮制的立顿茶，一边和同事聊工作、



聊生活,种种趣事,悠然自得,舒缓惬意。

### 3

一个名为“创新基因无处不在! Google 中国新总部一游”的网页曾让无数白领向往,有人甚至说,有这样的办公环境,再怎么加班都愿意。

Google 茶水间里,两台双开门的大冰箱,满满一个超市货架的茶品、零食,以及旁边堆放的瓶装饮料,让人相当有满足感!

乒乓球、桌球、桌上足球、游戏机、跳舞毯……Google 中国总部的玩乐无处不在,难怪很多 Google 员工把公司当家了。这正是身在职场的 Google 员工没有压力感的原因吧!

### 4

网易大楼有 10 层,装修风格统一,以咖啡色为主色调,顶楼有个花园,有健身房、西餐厅,每层都有独立的休闲茶水间。

在网易,极具情调的茶座随处可见,位于顶楼的休闲茶座,满眼绿色就在身边。鸟瞰天空,俯视四周,心胸顿然开阔,灵感瞬间显现。最有特点的当属那一圈一圈的花园式地板设计,置身其中,立刻有一种要跳一支圆舞曲的感觉。

### 5

在日本的很多企业里,都有专门的“发泄屋”,里面放着不同大小和音质的鼓,情绪不好的员工可以到那里随意敲击,发泄不良情绪。

为了方便员工“喊出烦恼”,日本还设计出一款“情绪排毒产品”——“叫壶”。其大小和普通花瓶差不多,人们可以对着它大喊大叫。无论你怎么大声喊叫,传出来的声音却都很小。既能发泄情绪,又不会打扰别人,还保持了自尊,这深受负担重又好面子的日本男士的欢迎。

### 6

一股由公司老板出钱,聘请专业人士在上班时间传授职员跳舞技艺的热潮在澳大利亚兴起。这家名为“莱格斯企业团队构建”的墨尔本公司即为知名大型企业提供这种可以提高工作效率的培训服务。该培训公司经理表示,教授员工跳交谊舞不但可以增进员工间的了解和配合,更能化解压力,使人际关系更融洽。

### 7

英国西约克郡一家公司负责人为了调节工作人员情绪,尝试着把一只 9 个月大的小狗带进办公室。没想到这一做法却有了意想不到的收获:此前,员工们在休息的 10 分钟时间内大多在抽烟,而现在却争着去遛狗,甚至几个人一起去遛。这不仅拉近了同事之间的距离,大家工作起来积极性明显提高了。

眼下,英国很多企业负责人会在每个月的最后一周,将自己养的宠物带到公司,供员工喂养、玩耍。研究结果显示:宠物可以让人减轻压力,增加人的幸福感,特别是在办公室环境中,可以缓解员工的孤独和压抑情绪。(来源:《生命时报》等,有删节。)



## 问题提出

1. 上述企业设立茶水间的做法，会不会增加企业的管理成本？为什么？
2. 如果你是上述某企业的行政经理，在发现某员工用特大号的茶杯倒走公司免费提供的咖啡时，你会采取什么样的方法来处理？
3. 联系行为科学的主要理论学说（见项目一相关章节），阐述建立严格的规章制度进行科学化管理的利与弊。
4. 结合自我感知过程，分析个体情绪表现与管理文化、人际关系的联系？



## 任务设计

项目任务		知识点	技能点	素质点
1	认知管理文化	管理、管理文化、文化管理的含义、特点、价值	顺应管理文化，调节职业行为	理解管理要求，培养自觉性
2	认知办公机构类型	办公机构的含义与类型，及其对秘书行为的影响	根据办公部门特点调整职业行为	能适应不同办公机构行为风格
3	认知人际关系	领导行为、团队同事、相关部门行为风格的含义与类型；几种领导行为理论认知；领导、团队、相关部门行为风格对秘书人际关系的影响	适应不同类型领导、团队、相关部门行为风格，建构良好人际关系	培养积极乐观、合作上进、与人为善的职场心态



## 专业知识

### 任务1 管理文化因素

古人云：“天时不如地利，地利不如人和。”

“人和”是大家梦寐以求的职场环境。在这种环境中，我们能充分发挥自己的专长，产生如鱼得水的愉悦感，感受到自己存在的价值，找到归属感。在这种环境中，我们赢得了领导的赞赏和依赖，我们庆幸自己找准了自己的位置，自己的潜能得到了充分的发挥。在这种环境中，同事就是我们最好的朋友，而不是需要处处小心提防的竞争对手。

但有时，我们又常常发出“人在江湖，身不由己”的感叹。

是啊，职场就是“江湖”。现代人身处职场，经常要面对来自方方面面的压力。此时，就需要我们掌握化解之道，但要想从根本上解决问题，就需要进一步了解压力的来源，科学分析压力的性质和产生的原因。只有这样，才能做到标本兼治，才能做到“适者生存”，才能避免产生“怀才不遇”的不适感，才能避免遭遇职场陷阱。



## 一、管理

### 1. 概念与内涵

管理是指为了实现组织系统的既定目标,管理者在特定内外环境约束下,运用决策、计划、组织、协调和控制等职能,对其资源进行有效整合的活动。

可从六个方面理解管理的内涵。

- (1) 主体:实施活动的发出者是人,由担任主管工作的人或小组来完成。
- (2) 对象:一切可调用的资源,包括原材料、人员、资本、土地、厂房、设备、顾客、信息等。
- (3) 目标:对组织拥有的资源进行有效整合和利用,以完成组织既定目标。
- (4) 本质:是一种活动或过程,即分配、协调的活动或过程。
- (5) 职能:计划、组织、领导、控制、创新这五种职能是一切管理活动最基本的职能。
- (6) 核心:协调人际关系。

### 2. 管理的特点

- (1) 动态性:管理处于不断发展变化的过程中,成功的管理者没有固定的模式。
- (2) 科学性:首先是管理活动具有规律性,有其客观规律。其次是管理手段的科学化,有数学的运用和现代化工具的运用。
- (3) 艺术性:是管理者对资源运用的组合技巧,是管理手段运用的技巧。有时技巧就是管理者的天赋和直觉,是一种非理性的东西。
- (4) 创造性:随着自然环境和人类社会矛盾的不断升级,管理面临的无序状态越来越多,这就需要管理者从管理思想、管理组织、管理方法和管理制度等方面不断创新。



### 相关链接

#### 哪位朋友更高明?

有位朋友,买了栋带着大院的房子,他一搬进去,就对院子全面整顿,杂草杂树一律清除,改种自己新买的花卉。某日,原先的房主回访,进门大吃一惊地问,那株名贵的牡丹哪里去了?这位朋友才发现,他居然把牡丹当草给割了。

另一位朋友也买了一栋房子,虽然院子很是杂乱,他却按兵不动,果然冬天以为是杂树的植物,春天里开满了繁花;春天以为是野草的,夏天却是锦簇;半年都没有动静的小树,秋天居然红了叶。直到暮秋,他才认清哪些是无用的植物而大力铲除,并使所有珍贵的草木得以保存。

### 3. 管理思想的历史发展

1911年,美国管理学家泰勒的《科学管理原理》一书出版,宣告管理学诞生。此后,管理学研究领域不断扩展,各种理论层出不穷,大师级人物不断涌现。一般认为,一百多年来的管理理论可以粗略地划分为四个阶段,见表3-1。

表 3-1 管理思想的历史发展

阶段	古典管理理论	行为科学管理理论	管理理论丛林	文化管理
时间	1900—1930	1930—1960	1960—1980	始于 20 世纪 80 年代
代表人物	美国泰勒创立的科学管理理论；法国亨利·法约尔创立的一般管理理论，也称管理要素和管理职能理论；德国马克斯·韦伯创立的科层组织理论，也称行政组织理论	乔治·埃尔顿·梅奥与其助手罗特利斯伯格的人际关系学说；马斯洛的需要层次理论；弗雷德里克·赫茨伯格的双因素理论	哈罗德·孔茨的管理过程学派；西蒙的决策理论学派；卡斯特的系统理论学派；伍德沃德等的权变理论学派；伯法的管理科学学派及社会系统学派、经济主义学派、经验主义学派、企业战略学派等	威廉·大内等人发现人类学意义上的文化对管理的影响；迪尔、肯尼迪、沙因等人的组织文化研究；圣吉的学习型组织理论；琼潘纳斯和特纳等人的跨文化研究
特点	第一，首创企业管理理论，系统提出许多原理、原则，奠定了企业管理学的基本理论框架。第二，很大程度上以国家和军队这类古老的组织作为理论概括的实际基础，并以此为标准要求企业。第三，把自然科学研究成果引入企业管理，力求把企业管理科学建设成为一门精密的学问。第四，注意重点放在“事”的方面，较为忽视人的因素，忽视社会、心理因素对人的行为的影响，忽视人的行为对组织成败的主要作用，把人看作是“经济人”，看成是活的机器	第一，主要从人的心理和社会的角度解释人的行为，从满足人的不同需求、实现人的不同动机的角度实现激励，克服了古典管理理论把人视作机器的缺点。第二，行为科学是“以人中心”的管理理论，内容集中在有关个体行为、群体行为、领导行为、组织行为等方面。第三，同古典管理理论一样，不关心顾客、竞争、市场及企业以外的其他事情，把企业看成一个封闭系统，对企业规模不断扩大，企业与社会、市场紧密联系并不断受其冲击的条件下，如何增强企业凝聚力的问题不予关注	这些学派的形成与经济学中的流派类似，建立在基本理论观点、基本分析方法和主要管理措施相一致的基础上的，各家都有自己的独到之处，且都曾解决或说明过不同的实际问题。各学派主要关心定量的指标，不太考虑企业宗旨、价值观之类的“软”因素	充分体现以人为本的管理理论。把对人与物的管理及被西方传统割裂开来的人的物质生活和精神生活统一于企业管理之中，强调精神文化的力量，希望用无形的文化力量形成行为准则、价值观念和道德规范，凝聚员工归属感、积极性和创造性，引导员工为企业和社会发展努力。通过各种渠道对社会文化的大环境产生作用，有效克服第三阶段管理理论的某些不足，但不对它全盘否定，而吸收此前各学派优秀成果

## 二、管理文化

### 1. 概念

管理文化是指将一个组织的全体人员结合在一起的标准和行为方式。它代表组织的目标、管理思想、管理哲学、管理风貌，是管理精神中最核心、最本质的成分。

管理文化是由企业领导层提倡、上下共同遵守的文化传统和不断变革的一套行为方式，它体现为价值观、经营理念和行为规范，揭示文化对管理的影响，渗透于决策、组织、激励、领导等管理全过程中，提供文化与管理匹配的最佳模式。管理文化是管理中的文化意蕴，是文化特征在企业管理中的体现。





## 2. 特点

(1) 时代性。管理是一种文化,不同历史时期有不同的管理模式,管理模式的更迭暗示着人类文化的演进。经验管理时代有经验管理时代的管理文化,科学管理时代有科学管理时代的管理文化。

(2) 地域性。不同地域、不同民族具有不同的文化传统和人性信念,也就形成了不同的管理文化。传统的欧美和日本社会都是等级制度发达的社会,但在欧美国家,近代资产阶级革命摧毁了等级制度,把个人从等级制度的桎梏中解放出来。在按契约原则缔结起来的企业组织中,个人不依附于企业本身,企业内人与人之间的关系是契约制度下的平等关系,同时也成为人们新的价值观念。而在日本,企业制度的移入则缺少这种新的价值观念作依托。因此,早期日本企业内的管理几近野蛮和残酷,如许多企业实行女工制和童工制,不仅工资低,而且工作环境十分恶劣。

(3) 发展性。与管理活动的动态性相对应,管理文化同样处于动态的发展过程中。以日本企业为例,野蛮式管理招致社会各界强烈反感,使企业自身面临重重困境,也引起涩泽荣一、五代友厚等富有社会责任感的企业家的警醒。带着提升企业家人格的强烈愿望,为使企业行为得到社会公众认同,他们在与既定社会文化的互动中,开始对传统文化资源进行挖掘和利用,并使之发生创造性的转移,与移入的“理性化制度”相衔接,进而确立以新的“义利观”为特色的企业管理文化——现代企业不追求不义之利,只求有道之利,并由此提出了“经济与道德合一”的经营理念。



## 相关链接

### 两个老婆

杨朱和弟子在宋国边境的一个小客栈里休息,发现店主两个老婆长相与身份地位相差极大,便忍不住向店主人询问。

主人回答说:“长得漂亮的自以为漂亮,所以举止傲慢,可是我不认为她漂亮,所以我让她干粗活;另一个认为自己不美丽,凡事都很谦虚,我却不认为她丑,所以就让她管钱财。”

## 三、文化管理

### 1. 概念

文化管理以人为本、以人的全面发展为目标,通过培育共同价值观,在系统内部营造健康和谐的文化氛围,使全体成员全身心融入到系统中,变被动管理为自我约束,在实现系统价值最大化的同时,实现个人价值的最大化。

文化管理是新经济时代的一种全新管理模式。

### 2. 特点

(1) 从管理思想来看,坚持真正意义上的以人为本的管理思想。与传统管理理论认为人是机器和规章的附属物不同,文化管理特别强调人是企业最宝贵的财富和资源,人的基础职能是创新和超越。它通过文化的作用,激励员工从“更加勤奋”地工作发展到“更加聪明”地工作。另外,从管理者与被管理者的关系来看,文化管理经历了从一种单向的、执行的关系到双向的、互动的

关系的发展。

(2) 从管理目标来看,主张把企业的发展与员工个人价值实现紧紧联系在一起,把企业的发展与服务社会紧紧联系在一起。在工业经济时代,企业管理的目标就是追求产值,通过产值追求高利润,所有的管理理论都深深打上了这一管理目标的烙印。文化管理的背景是知识经济时代,知识经济时代与工业经济时代不同,主要通过质量和效率的提高,来达到财富增加和服务超值的目标。文化管理重视人的作用,除了上述目标,还把员工成长、企业发展和社会进步的统一看作企业管理的目标:个人价值源于企业,企业价值源于社会;没有个人的努力就没有企业的发展,没有企业的发展就没有社会的进步。

(3) 从管理组织来看,主张建立紧凑、高效、灵活、快速、富有弹性的管理组织。传统企业理论的管理组织是以等级为基础,以命令为特征,以设施、工具等物质资源为主体的“金字塔”结构,横向分工始终处在以“直线组织”为支柱的框架内,这种组织笨重、迟缓、缺乏灵活性。文化管理理论强调减少管理层次,压缩职能机构,建立紧凑、高效、灵活、快速、富有弹性的管理组织,从管理体系来看,这种管理组织以智力资源为主体,呈现出扁平化的趋势。

(4) 从管理职能来看,主张以“理”为主要职能。传统企业管理理论以分工论和部门制为基础,其管理职能以分工和“管”为职能,以人的行动和管理过程的标准化并实现有效指挥为管理的主要内容。知识经济时代,以高度信息化、市场化为基础,以综合和“理”为职能,以信息的综合、提炼、创新、提升并形成独特的优势为管理的主要内容,强调“最少的管理是最好的管理”。

(5) 从管理策略和管理手段来看,主张柔性管理。传统管理理论大多是以技术驱动、以多求进的刚性管理模式。文化管理主张以市场驱动、以快求变的柔性管理。传统管理虽然也利用电子计算机等现代化管理手段,但其本质是人的体能的放大。文化管理主张是用机器来放大人的智能,并以智能机器为管理手段,把人的自然智能和机器的人工智力两者的潜力都充分发挥出来,从而实现各种现代化管理手段与人的智能巧妙结合。

### 3. 方法

文化管理的方法见表 3-2。

表 3-2 常见文化管理方法一览表

主要方法	具体方法	原理	备注
人性管理	重视人的存在与参与	人是社会化的动物,愈是重视员工参与,员工的归宿感愈强,组织的凝聚力就愈强,文化的管理作用也愈大。文化管理赋予员工沟通权、知晓权、活动权、议事权、建议权、监督权、批评权和参与决策权等	文化管理不排斥科学管理的方法,但强调科学管理的方法必须符合人性,并有助于人性的发展。文化管理不追求立竿见影的效应。文化需要通过长时间的渗透,才能实现对人的行为的规范和支配。短期突击、“运动式”、硬性推广等办法,只能适得其反
	重视人的角色与情感	员工判断是否能与企业共命运,并不纯粹是物质标准,还有角色标准。给他一个恰当的角色,他就会尽力在“剧中”作出出色演出,以得到充分尊重和肯定。情感纽带是组织最牢固的纽带,强化组织内的情感沟通,使每个员工得到情感关怀、重视、满足,员工互相支持体谅,组织内聚力强大,集体荣誉感、自豪感洋溢,组织会处于锐进状态	



续表

主要方法	具体方法	原理	备注
人性管理	重视人的学习与人生意义	学习是人性的要求,它使人获得外部信息、调整和改进人的行为。人之生而为人,不仅有生存的追求、发展的追求,而且有意义的追求。企业的经营理念必须上升到意义的层面才能长久,人生的追求也必须上升到意义的层面才会有根本目标。如加强企业理念意义的阐释,加强人生观、社会观、经营观的教育,对企业重大经营举措和事件进行意义层面的阐释,把物质利益的追求和精神升华的追求结合	文化管理不排斥科学管理的方法,但强调科学管理的方法必须符合人性,并有助于人性的发展。文化管理不追求立竿见影的效应。文化需要通过长时间的渗透,才能实现对人的行为的规范和支配。短期突击、“运动式”、硬性推广等办法,只能适得其反
文化渗透	时间渗透	长期、坚持不懈、不间断地把企业的经营理念渗透到员工的心灵中去,使企业文化理念最终成为员工的信仰,陶冶出集体的性格	
	空间渗透	无所不在地、事事处处地把企业文化渗透到企业活动的一切场所、一切事件中,使企业文化处处存在、处处体现、处处作用于员工	
	精神渗透	首先,企业经营理念必须符合客观规律,才能最终为员工所接受。其次,必须以细致入微的方法,结合每一经营事件进行潜移默化的渗透。再次,经营理念渗透须与员工切身利益相结合。最后,必须以企业经营者的坚定信仰为楷模,以经营决策的正确性为确证,以经营者人格对经营理念的一贯忠诚为示范,才能保证其有效性	
文化渗透	行为渗透	用经营理念统率经营行为,使经营行为规范化、模式化。对行为模式进行训练,按规范化、模式化、标准化坚持不懈地矫正员工的集体行为。以领导和骨干员工、老员工的模范行为做示范,使行为模式由简单的模仿到顺从、到认同、到内化	
文化整合	管理制度的整合	企业制度必须以根本经营理念为指导,实施6步法:第一步,对企业进行诊断,确定存在问题。第二步,学习理念,吃透理念,确立制定制度的根本指导思想。第三步,讨论经营理念如何转化为制度规范,使制度落实经营理念。第四步,使制度规范化、文本化,成为可审查的对象。第五步,以经营理念为根本指导,整合各方面的制度,使其互相协调,一以贯之。第六步,在实践中验证制度,完善制度体系	
	组织结构的整合	以经营理念和环境要求为根本指导,把企业的目标子系统、结构子系统、人员子系统、技术子系统、控制子系统、心理子系统等,有机协调起来	
	经营战略的整合	经营战略涉及企业的长远生存,是企业长远追求的规划,是对现在如何做的强有力的控制。只有长远战略才能培育企业核心竞争能力。制定战略必然以经营理念为核心,围绕根本经营理念,形成企业的远景即对未来的梦想和目标,才能进一步规定实现战略的阶段目标,核心竞争能力的培育,程序计划、预算计划、策略计划、政策计划、行为标准计划及应变计划	
	组织行为的整合	企业必须依据自己的基本价值理念,结合自己的特殊性,整合出一套有个性的行为模式,以此形成自己的文化个性,塑造企业个性形象和员工集体个性,增强员工认同感和归属感,形成企业环境的特殊适应性	

续表

主要方法	具体方法	原理	备注
精神修炼	企业家精神修炼	企业经营理念首先必须形成坚定的信仰,并在深刻理解之后结合实际加以运用。日本京瓷公司的稻盛和夫组织成立“稻盛塾”,吸纳 3000 余名日本中小企业家进行集体精神修炼,每年进行两周集体讲学。松下、索尼、三和建筑等许多企业,也有企业家精神修炼制度	文化管理不排斥科学管理的方法,但强调科学管理的方法必须符合人性,并有助于人性的发展。文化管理不追求立竿见影的效应。文化需要通过长时间的渗透,才能实现对人的行为的规范和支配。短期突击、“运动式”、硬性推广等办法,只能适得其反
	员工精神修炼	经营理念是企业集体灵魂,必须深入到员工个人灵魂中,为员工认同并成为坚定不移的信仰,才能在经营中发挥作用。如新员工的精神修炼,岗位日常精神修炼,定期精神修炼,多种形式精神修炼等。把精神修炼和践履笃行结合,要求实践理念要从我做起,从现在做起,从身边做起,从小事做起,使精神修炼收到实效	
精神修炼	集体精神修研	就是采用学习班、研讨会、讲演会、交流会等形式,结合企业经营加深对企业经营理念的研讨。如举行董事例会,由董事长结合公司实际,对每一条经营理念进行深入宣讲。员工以班组、车间为单位每周结合工作实际,围绕每一条经营理念,深入讨论个人体会,互相切磋,互相启发,收到了良好的效果	

## 四、管理文化与秘书行为

### 1. 从根本意义上说,不同的管理文化对秘书行为有着不同的影响

一般而言,秘书所在组织系统已经具有比较成型的管理文化,秘书作为行为主体,参与管理,其职业行为一定会打上现有管理文化的烙印。即使秘书对现有管理文化存在某种不适应,但要完全摆脱也是不太可能的。在一定的历史条件下,顺应环境是必然的行为选择。

从世界范围来看,管理科学虽然得到了很大的发展,但从我国国情来看,各阶段管理思想并存于不同地域、不同组织管理系统之中。有的企业采用的可能仍然是经验式的古典管理模式,更多的企业采用的可能是科学管理模式,当然也有企业采用的是文化管理模式。身处不同的管理文化环境,秘书的行为方式必然呈现出不同的特点。

### 2. 从相对意义上说,秘书可以在一定程度上发挥主观能动性

秘书作为“智囊”,与一般员工不同,除了受现有管理文化制约,在具备一定条件的背景下,还可协助管理者主动选择新型管理模式,并协调内外,共同建构新型管理文化。

管理文化的建立和重塑,是组织系统管理者的重要职责。秘书的职责则在于协助、辅佐管理者通过严谨的调查研究,制订可靠的实施方案,并跟进监督实施过程,评估实际影响。从目前形势来看,文化管理是大势所趋,创造一种能够使企业全体员工衷心认同的、一种能够促进员工奋发向上的、一种能够确保企业经营业绩不断提高的用以积极地推动组织变革和发展的企业文化是现代企业家的重要使命,同样也是该企业职业秘书的重要使命。



## 任务2 办公机构因素

影响秘书职业行为的客观环境因素除组织系统的管理文化外,办公机构因素、人际关系因素(含领导风格、团队风格、相关部门行为风格)以及随机因素,也会对秘书行为主体的职业行为倾向、职业行为方式、职业行为态度产生影响。

### 一、办公机构的含义

所谓办公机构,是指组织系统中按一定的宗旨和方式结合而形成的办公部门的结构模式,也就是秘书机构设置形式。

不同的组织结构形式对秘书职业行为具有显著的影响,并进而形成相应的办公方式与秘书职业行为特色。

### 二、办公机构类型

不同性质、不同时期、不同类型的社会组织中,秘书类办公机构存在一定的差异性,主要有以下几种。

#### 1. 分理制秘书办公部门

这是规模较大、级别较高、采用部门办公的办公机构结构模式,采用分理制的秘书办公机构是整个组织系统的一个部门。国家、省部级机关办公部门实行此种制度,办公部门称为“办公厅”,相当于厅级机构,厅下设局,局以下设处、室或科等,分别处理信息、政策研究、调研、督导、信访(客服)、公关、行政事务等秘书事务。其主要特征是秘书人数众多,分工明确、精细。

#### 2. 综理制秘书办公部门

基层部门、基层组织普遍采用的办公结构模式。主要特征是采用不分部门办公的形式,由秘书机构综合管理领导机关的一切日常工作。办公部门中秘书从业人数少,人员精干,秘书和秘书之间(如果有两名或两名以上秘书的话)分工不明确,只是弹性分工而已。

#### 3. “主管+助理”式秘书办公部门

这一模式也可称为“一对一”式办公部门设置模式,即一位上司配备一名秘书(助理)的办公部门设置模式,地位特别高的上司也可能配备多名秘书(助理)。这些秘书(助理)直接为顶头上司(Direct Supervisor)提供专业服务,业绩培训、考核、奖惩、晋升由其主管与企业秘书处(室)共同决定。<sup>①</sup>

这一模式多为现代企业所采用。在我国,则多为有涉外背景的企业、公司采用。这种方式能有效提高公司管理效能。该模式见图3-1。

#### 4. SOHO等新型秘书办公空间

Internet 这一社会信息化和网络化潮流对现代秘书工作模式带来了梦幻般的变革。SOHO

<sup>①</sup> 杨剑宇. 涉外秘书的分类和隶属关系[J]. 上海:《秘书》. 2007. 2.

(Small Office Home Office, 小型家居办公室)即基于网络广泛应用而产生的一种数字化办公模式。有关资料显示, IBM 公司属下的 20% 以上的员工取消了坐班制, 在美国已有 1000 万人实现在家中远程办公, 约占美国全部工作人口的 10%~13%, 且 SOHO 在其他国家也呈增加之势。虽然 SOHO 目前并非主流办公室工作模式, 但 SOHO 的出现和兴起为社会总体资源配置、企业管理运作效率甚至经济格局带来了一系列变化。SOHO 是值得秘书学界关注和研究的课题, 因为这一工作模式的变化与其职业行为息息相关。也许明天上司就不需要你赶到单位去签到, 你可以通过“上网”在家中为他提供辅助性服务工作。

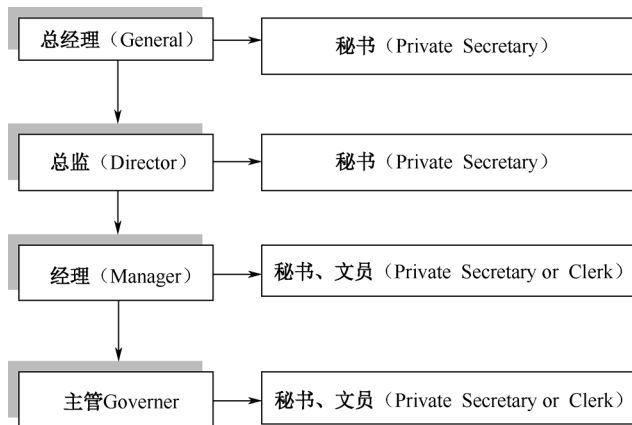


图 3-1 “主管+助理”式办公部门设置模式

除了 SOHO, IBM 公司正在推行“行动办公室”, 该公司员工上班没有固定办公室, 也没有固定座位。员工进公司时, 先去每一层楼的电脑系统查询空闲的座位, 再根据自己的需要登记座位。IBM 公司希望实施一套三维环境网路, 使管理者和员工直接联络, 还可以和分公司甚至客户连成工作网络, 构成虚拟办公室甚至虚拟团队。

以网络为基础设施, 以笔记本电脑为办公设备的环境, 让办公室永远在你身边已经不是神话。传统办公室的时间和空间概念已经被延伸, 只要可以利用电脑和通信工具, 人们就可以在任何地点、任何时间从事秘书工作。

社会的发展让传统秘书工作条件和环境不断演变、进步, 弹性上下班时间等多元化工作模式使秘书工作机构呈现出新的特点。

### 5. 临时性秘书办公机构

主要是指以“领导小组”、“办事处”、“联络处”等形式存在的综合性、临时性事务性处理机构。它们是常规管理方式之外的补充, 在特定时期发挥跨部门、跨地域的沟通协调作用。

(1) 以“领导小组”形式存在的临时性办公机构。根据南开大学周恩来政府管理学院周望博士的研究, 设立临时性办公机构的做法, 自新中国成立后便开始了。新中国建立之初, 急需恢复农业生产, 尚未解放的地区又需要解放, 政务院便设置了一些应对专项任务的综合性、临时性机构, 如政务院指导接收工作委员会、政务院劳动就业委员会等。

另一个原因是, 新中国设置的政府部门, 基本照搬苏联小部门体制, 一旦遇到涉及面广一



点的任务，就必须寻求同一级其他部门的支持和协助。于是，另行设立跨越各部门的议事协调机构，成为必然的选择。

这些临时性办公机构，工作任务完成后大多会被撤销或并入其他机构，但也有些一直存在下来。如原中央人民政府防汛总指挥部演变成今天的国家防汛抗旱指挥部，原政务院转业建设委员会成为今天的国务院转业干部安置工作小组。改革开放以来，伴随着城市化进程，社会生活节奏加快，政府常规性机构在面临突发事件时，常落入“遇问题、发文件、立小组”的固定模式。

我国历来讲究政府的上下对口，中央成立什么临时性办公机构，除了西藏工作协调小组、新疆工作协调小组等特定的协调机构之外，其余各地都会成立相应的临时性办公机构。以某县委宣传部为例，在该县里成立的维稳、安全生产、节能、综治、组织工作、换届工作、新农村建设、城市建设、粮食安全等小组，都是县委宣传部成员单位。

这些领导小组一般不属于常设机构，也没有人员编制，但一定会设立一个办公室，办公室人员从各部门抽调。组长由相关领导人兼任，各职能部门是成员单位。

（2）以“办事处”或“联络处”形式存在的临时性办公机构。本单位业务延伸至外地时，为了经营管理的方便，总部都会在外地设立“办事处”或“联络处”，接待总部工作人员，或协助总部处理相关业务。所以，这些“办事处”或“联络处”实质上指本单位在外地设立的临时性办事机构。

最先设立“办事处”或“联络处”的是政府部门，我国“办事处”、“联络处”制度的历史演变可参见兰州大学李伟珍整理的我国驻京办制度的历史变化表（表 3-3）。

表 3-3 我国驻京办制度的历史变化<sup>①</sup>

年代	名称	制度职能	意外结果	方式
西汉	邸	朝廷和各郡之间做联系工作；接待来往地方官员	跑官中转站	攀附联络、拜师结党
唐中期	进奏院	收受和传递官方文书，传递信息；接待来京都办事的地方官员		
明清	会馆	朝廷和地方之间做联系工作；接待来京都办事的地方官员		
1949 年至今	驻京办	中央与地方密切联系的信道；跑部委要项目，收集信息，招商引资；接待地方来京办事的领导与有关工作人员；解决外来进京人员的困难	领导“私人会馆”	跑“部”“钱”进

2005 年，时任审计署审计长李金华对外表态，“有一些驻京办第一位的任务就是跑‘部’‘钱’进”。他说：“‘跑’是一个‘足’字旁，再加一个‘包’，意思就是‘要带着包去跑’。这个‘包’是不透明的，很神秘，充满想象，诱惑人们去打开一看究竟。”著名作家王晓方创作《驻京办主任》之后，一时洛阳纸贵。他对驻京办的职能有个很著名的论断：“迎来送往、招商引资、收集信息、截访维稳、跑‘部’‘钱’进。”

“迎来送往”是大部分驻京办承担的首要任务，尤其是县一级的，只有省市一级的驻京办才有

<sup>①</sup> 李伟珍. 历史制度主义视角下驻京办的制度变迁[J]. 山西财经大学学报, 2010. 11.

跑步“钱”进的必要。说白了，这就是个接待任务。“招商引资”是当今经济挂帅的时代特征。很多省市全面招商，驻京办以及在其他地区设立的办事处、联络处，都承担着招商引资的任务。“收集信息”：信息时代，尤其是含金量高的信息，对地方经济、企业事业单位的发展不言而喻。“截访维稳”：一段时间以来，维稳是党政机关的首要任务，即所谓“稳定压倒一切”。尤其是首都的稳定和安全，更是强化了地方上的这种功能。跑“部”“钱”进的盛况，从前几年4万亿经济刺激政策出台之后，地方政府的表现就可看得出来。

“驻京办”是我国的一种独特政治生态。截至2006年年底，各地政府及政府部门驻京办事机构共有927家。其中，省级政府（包括计划单列市和副省级城市）及经济特区政府驻京办事机构52家，地市级政府驻京办事机构295家，地方各级政府部门驻京办事机构146家，县级政府及行使政府管理职能单位的驻京办事机构436家。<sup>①</sup>未经批准的国企和地方政府部门在京设立的办事处、联络处则不计其数。其实，我国目前的驻京办总体来说为“官”服务色彩浓厚，大陆地区应该向香港地区的驻京办学习，转而为民服务，比如为京城中来自地方上的农民工、学生等弱势群体服务。以民为本，才符合我们的改革方向。

### 三、不同形式办公机构对秘书行为的影响

#### 1. 分理制办公机构对秘书职业行为的影响

规模较庞大、分工较具体明确的分理制秘书机构，对秘书职业行为提出了专业精深的素质要求，秘书知能结构与职业行为既具有传统秘书的通才特色，又具有某一领域专才特色。

鉴于高层领导机关的主要任务是把握宏观方向，制订方针政策，因此对秘书职业行为既有专业精深的要求，又有综合素质全面的要求，即对秘书工作的量和质均提出了较高的要求。在此类秘书机构中，也存在设置分支机构的倾向。有些属于办公厅（室）的工作业务，已经从办公厅（室）中分离出来，设置了相对独立的机构，或在内部设置若干分工明确的处（室）分别承担。

组织系统行政级别越高，其办公机构设置的规模也相应扩大，对秘书职业行为提出的专业精深的要求就越明显。<sup>②</sup>

#### 2. 综理制办公机构对秘书职业行为的影响

单一设置、功能复合的基层秘书机构，对秘书从业人员职业行为提出的是基础宽厚的要求，他们要应对组织中繁重的行政办公事务，要为多名上司提供不同层次的服务。这就要求基层秘书必须是通才、是多面手。

基层秘书人员必须具备有别于传统秀才型秘书的素质。文字综合、协调督办、信访调研、档案、统计等知识与技能，虽然不可能样样精通，但至少要求能达到辅助工作的目的。在基层组织办公部门从业的职业秘书必须把自己培养锻炼成多面手，不断拓宽知识面，加强基本功。

#### 3. “主管+助理”式办公模式对秘书职业行为的影响

在这种模式下，职业秘书要具备良好的语言表达能力和沟通能力，让主管从复杂的行政性事

① 地级以上驻京办六个月内要撤销[EB/OL].<http://www.afinance.cn/new/gncj/201001/250875.html>,2010-01-30.

② 吴明忠.论秘书机构设置与秘书素质要求双三角对倒定律[J].上海:秘书,2007.2.





务中解脱出来,以致力于专业研究、专门管理。在专业知识与专业技能方面,秘书虽然并不一定需要达到主管具备的专业水平,但至少应能了解主管的专业背景、主管的工作性质以及主管的工作动态,因为这是与主管沟通的基础。

许多主管往往认为,新聘秘书不熟悉专业业务,用起来也不顺手。但他们也并不愿意从技术岗位上选聘助理(秘书),因为那样必然会影响到本单位技术骨干的培养。虽然从内部技术岗位上选拔上来的助理(秘书)存在与上司沟通方便、所撰写文稿更切于实际等诸多好处,但技术尖子把宝贵的时间耗费在行政类事务并不是组织系统管理者愿意看到的局面。

#### 4. SOHO 等新型秘书办公空间对秘书职业行为的影响

SOHO 跟传统秘书工作模式最大的不同是不拘工作地点,工作时间也相对自由;SOHO 使企业员工数量更精减,使工作场地需求减少;缓解了上下班拥堵的都市交通,节约了办公成本。同样,它也存在一定的挑战性。

第一,SOHO 对秘书的素质要求更高,要求秘书更有自制力,能完全掌控自己的职业行为,也就是说秘书自己能更有效地管理时间,切实把握工作进度和工作质量。

第二,可以避免公司中传统意义上的复杂的秘书人际关系,但秘书如何在新的工作环节中与他人协同工作又是一个崭新的课题。有时由于缺乏同事支持,秘书的安全感会大打折扣,容易产生心理上的紧张与焦虑,从而影响工作质量。

第三,适度的时间管理与控制是 SOHO 模式成功的关键。由于工作和生活的界限模糊了,可能出现两种极端的情形:一是自己的生活空间被压缩得更小,秘书成了只知道工作的人;二是因为家庭中各式各样的诱因比较多,秘书容易产生惰性,因而降低了工作效率。

第四,挑战传统的企业管理模式和秘书管理模式。SOHO 对传统管理制度、对企业文化带来了很大的变革与挑战。如如何培养 SOHO 员工对企业的归属与认同,如何建立和弘扬企业文化,工作计划如何得到有效的实施,如何考核工作业绩,保密工作如何进行,等等。

#### 5. 临时性办公机构对秘书职业行为的影响

与综理制等常设性办公部门比较,临时性办公机构有其自身的特点,并进而影响到秘书职业行为。

其一,有的临时性办公机构,成员由各部门抽调而来,这就可能形成一种高协作性的新型同事关系。大家较少受成见、非正式性组织等因素的影响。在短期内必须完成相关工作,不允许拖沓、拖延,容易形成以工作业绩为主导的工作关系。要求职业秘书多琢磨事,少琢磨人,工作效率就会比较理想。

其二,有的临时性办公机构,人员由总部秘书部门外派出去,编制属于总部秘书部门,但换到一个新的工作环境,必然要求有较强的适应能力、业务拓展能力、信息收集与处理能力。要求职业秘书信息必须灵通,交往面必须广泛,能办事,会应酬。

其三,组建临时性办公机构的原因一般是为了应对本部门、本系统、本单位比较复杂的中心工作。主题明确,业务单纯,这与常规综合性办公业务形成了对比。进而要求相关秘书具备相应领域的专业技能,要求办事干练、决断力强,并能在政策、法律的框架内灵活变通。



## 相关链接

### 办公建筑与办公模式

我国的办公建筑,20世纪80年代开始就有两种形态的争论,一是一个一个小房间,行政机关习惯的那种,当时没有宽带等现代手段,就是电话通信,建筑功能简单。20世纪90年代初开始实现网络化办公,建筑上就做了综合布线。一部分办公室被做成大空间,而且是开放式的。

现在提倡人文关怀,建筑师拿到一个工程,只要甲方条件允许,都会做一个共享空间,用以提升建筑品位,增强企业形象,提供人际交流的空间。

有些大公司、大企业,甚至设有会所、员工俱乐部和健身房,这就充分体现了对员工的人文关怀,办公建筑因而走进了一个新时代。

## 四、不同性质、不同层级秘书机构对秘书职业行为的要求

秘书办公机构由于所属组织系统所有制性质不同或相同所有制形式下行政级别不同,对服务于该秘书机构的秘书职业行为存在着不同的要求。

政务、事业单位秘书职业行为政治性强,要求职业秘书具备较高的政治理论水平,能确定正确的政治方向,具有坚定的政治立场、政治情感。

在企业组织从事商务秘书工作的秘书,以及从事私人秘书、钟点秘书工作的,对其职业行为的政治性要求相对较弱。

但从对秘书职业行为的效率性、保密性、忠诚性、完美性的要求上来说,不同性质的秘书办公部门的标准则殊无二致。

高级(省部级以上)领导机关秘书、中级(地市级)领导机关秘书和基层(县乡级)领导机关秘书对秘书素质和秘书行为的要求也有不相同的地方。

基层秘书在具体工作和直接辅助上司工作方面需要付出较多精力,直接的代办行为也很多;而高层秘书则可能在工作指导思想、方案选择和思维方式上发挥间接的作用,对高级秘书的素质要求主要是:提高哲学与理论素养、培养宏观眼光和战略思维方式、处理专业研究和领导艺术之间关系。

不同层级秘书机构对秘书素质和秘书行为的要求形成两个互为倒置的三角形关系,如图3-2。

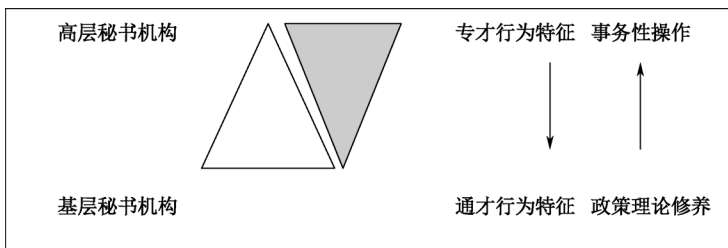


图 3-2 秘书机构与秘书行为要求关系图



## 任务3 人际关系因素

社会上有“人际关系也是生产力”的说法,职场上流行“先做人、再做事”的箴言。重视人际交往,是中国文化传统之一,职业秘书也不例外。

人际关系的好坏,是秘书职业环境的重要内容。它既对秘书的心境有着直接的影响,也制约着秘书的职业行为。

秘书人际关系主要由秘书与领导关系、秘书与秘书关系、秘书与相关部门同事关系等部分构成。处理好这些关系的前提是科学认识领导行为风格、秘书团队风格、相关部门行为风格,进而采取相应的应对措施。

### 一、领导行为风格

#### (一) 领导行为风格的含义

领导行为风格是指领导行为艺术与领导个人风格,它是维护组织系统运转、实现组织目标的重要因素。

从秘书职场环境因素来看,领导行为风格是秘书职业行为中最重要的影响因素。积极向上的领导行为风格能对秘书履职行为产生积极的影响,能提高秘书行为绩效和秘书工作满意度;秘书个体成长、秘书职业生涯发展前景无不与领导行为风格息息相关。

在秘书的现实工作环境中,往往存在权力大于规范的现象,有的秘书甚至为此付出了惨痛的代价。有一位很敬业的办公室主任,服务过前两任领导,大家对他的反映特别好。第三位领导上任,“新官上任三把火”,为了集权,第一把“火”“烧”办公室。于是带有决策会性质的局长办公会不开了,新局长便以发扬民主为由用带有通气会性质的局务会来代替。以前,局长办公会以办公室为主体,先由秘书收集议题反映给领导。但新来的领导显得很能干,议题自己选,材料自己写。这样一来,原办公室主任一下子找不到方向了。提思路吧领导就说要创新,不提吧又会说你工作不积极主动,弄得办公室主任很有危机感。时间久了,办公室主任忍不住说原来的领导是如何如何做的。这话一传到领导耳朵里,自然办公室主任就再也没有办法做了。

#### (二) 几种主要的领导行为理论

##### 1. 领导者权变理论

领导者权变管理理论形成于20世纪70年代。所谓权变,就是权宜机变。该理论认为,要根据组织系统内外条件随机应变地进行管理,没有什么是一成不变的、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。

权变管理的理论基础是超Y理论。超Y理论认为,管理的指导思想和管理方式要视工作性质、环境特点、成员素质等因素而定,不能一概而论。加入组织的需要类型有差异,人们对管理方式的要求就有差异;影响组织结构和管理方式的因素有差异,人们对工作的亲和力就有差异。因此,在工作计划、组织结构模式以及工作方式中均应体现权变思想。

## 2. 二维领导模式理论

这是行为科学家不断研究和探索得出的一种管理思想。二维领导模式中的维度主要指领导对人的关心程度和对工作的关心程度。主要包括：

(1) 领导四象限理论。1945年由俄亥俄大学提出。行为科学家斯托格第等人认为，组织中的领导行为主要包含以下两个因素：即主动结构和体谅。他们把领导的行为归并为两个方面：一是主动的结构——以工作为中心；二是体谅的结构——以人际关系为中心。同一位领导人可能这一方面所占的比重大，而另一方面所占的比重就小。通常情况下，领导行为是两方面兼而有之的一个综合体。同时，这两种因素并不是互相排斥的，可以且应该把它们结合起来。

四象限理论用两根轴线的图示法来表示领导行为，画出了表示主动结构同体谅结构这两个因素组合情况的四分图（图3-3）。在第一象限中，领导人对主动结构和体谅结构均非常关心；在第二象限，领导人最关心的是领导与部属之间的关系，互相尊重的气氛较浓，而对工作的关心程度稍低；在第三象限，领导人最关心工作维度，对工作高度主动，而忽视对员工的关心；在第四象限，领导人对员工和工作都比较漠视。

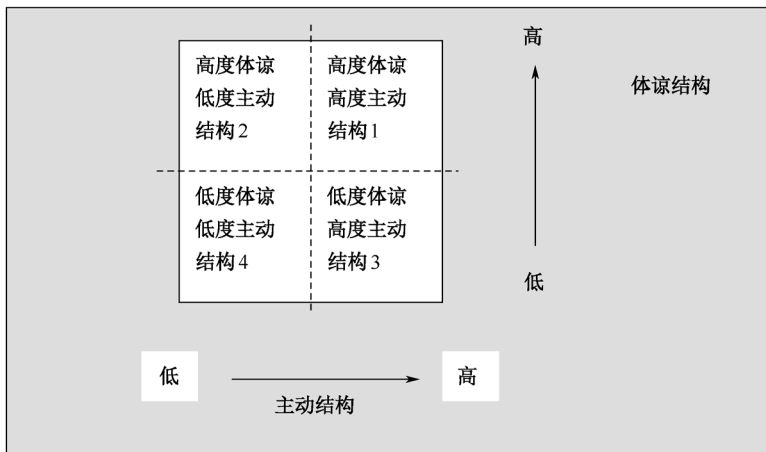


图 3-3 领导行为四分图

领导行为的四象限理论可以使我们认识到领导行为能同时兼顾的两个方面，具体是哪一种比较好则视具体情况而定。

(2) 管理方格理论。1964年由美国行为科学家布莱克等人提出。管理方格理论（图3-4）指出，企业中最好的领导方式应是“对人的关心”和“对生产的关心”两种“关心”的有机结合。他们提出的管理方格法，主要是为了避免企业管理中的过于极端化的领导方式，即或者以生产为中心，或者以人为中心；或者以X理论为依据，或者以Y理论为依据。因此，应该采取综合性的领导方式。

在图3-4中我们可以看到：自上而下，领导对员工关心的程度由高到低；从左至右，领导对生产关心的程度由低而高。图中共有81个小方格，代表了81种由“对生产的关心”和“对人的关心”这两个基本因素以不同比例相结合的领导行为方式。

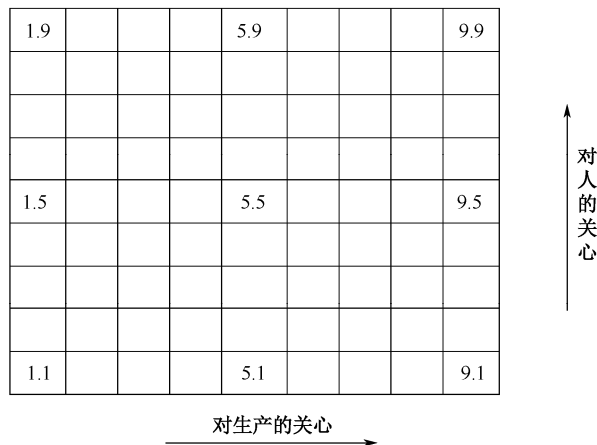


图 3-4 领导管理行为方格图

在“9.1”管理行为模式中，领导管理行为的重点放在对工作和作业的要求上，不太注意人的因素，管理人员权力很大，他们负责计划、指挥和控制下属行为，以便实现企业的生产目标，这叫做“任务型管理方式”。

在“1.1”管理行为模式中，领导对人和对生产两个因素都很少关心，因而必然导致管理行为的失败。这是很少见的一种极端情况。这叫做“贫乏型管理方式”。

在“1.9”管理行为模式中，领导强调的是满足员工的需要，认为只要员工心情舒畅，生产就一定能搞好，而对指挥监督、规章制度等不够重视。这叫做“乡村俱乐部型管理方式”。

在“5.5”管理行为模式中，领导承认管理人员在计划、指挥和控制上的职责，但主张计划、指挥和控制的功能主要应该通过引导、鼓励而不是通过命令来实现。这种管理方式既不过分偏重员工的因素，又不过于偏重生产的因素，比较容易营造和谐的组织气氛。缺点是缺乏革新精神，员工的创造性得不到充分发挥，在激烈的市场竞争中难免失败。这叫做“中间型管理方式”。

“9.9”管理行为模式表明在“对生产的关心”和“对人的关心”这两个因素之间并没有必然的冲突。这种管理方式能使组织的目标和个人的需要最理想、最有效地结合起来。它要求领导者能创造出这样一种工作条件，使员工充分了解问题，真诚关心工作成果。因为，当员工了解了组织系统的整体目标，并认真关心其成果时，他们就能自我约束、自我指挥和自我控制，而无需管理者用命令形式对他们进行指挥和控制了。这可以称为“战斗集体型管理方式”。

这种管理行为模式可以用来培训管理人员。领导和主管应该客观分析企业内外各种情况，努力把自己的管理行为模式改造成为“9.9”战斗集体型，以取得最大化的管理效率。

### 3. 经理角色理论

美国行为科学家明茨伯格等人首创了经理角色理论，这是一种具有长远指导意义的领导行为理论，即使在今天，经理角色理论仍然具有现实的应用价值。

他们认为经理工作有以下六个特点。① 工作量大，步调紧张。② 活动短暂，多样琐碎。③ 把现实的活动放在优先地位（经理倾向于把注意和精力放在现场的、具体的、非常规的活动上）。

④ 喜欢采用口头交谈方式。⑤ 重视同外界和下属的信息联系。⑥ 权力和责任相结合。

经理担任的角色多达十种,即挂名首脑角色、领导者角色、联络者角色、信息接受者角色、信息传播者角色、发言人角色、企业家角色、故障排除者角色、资源分配者角色、谈判者角色。这十种角色是一个相互联结的整体,不能割裂开来。

#### 4. 支持关系理论

这是美国行为科学家利克特提出来的。该理论认为,领导者要考虑下属员工的处境和想法,支持员工实现其目标的行动,让员工认识到自己的价值和重要性,认识到自己在工作中的经验有助于个人价值的实现。领导者支持员工,能提高员工对领导者的配合度和抱有信任感,从而支持领导者工作,这就叫相互支持原则。

在所有的管理工作中,对人的领导是最重要的中心工作,其他工作的成功与否都取决于此。造成企业生产率差异的主要原因是各企业领导者所采用的领导方式不同。生产率高的企业采用的是以员工为中心的领导方式,管理人员强调的是工作中的人际关系,只进行“一般性的”而不是“严密的”监督。在这种管理方式下,不但生产率较高,而且团体中凝聚力强,士气高,员工不安情绪少,离职率低。生产效率低的企业采用的是以工作为中心的领导方式。领导人关注的中心是工作、是生产,对工作的技术方面更感兴趣;对员工的监督则过于严密,制度设计过于苛刻、繁琐,并常常对员工施加不必要的压力,对琐碎事情横加指责,动辄予以批评和处罚。结果,团体凝聚力薄弱,士气低下,员工普遍缺乏安全感,不安情绪大,离职率高,生产效率低下。

### (三) 领导行为风格类型

美国爱荷华大学 Lewin 和他的学生研究归纳出以下三种领导行为风格形态。

#### 1. 专制形态 (Autocratic)

领导习惯于将职权集中,习惯指示部属具体的工作方法,喜欢片面地制定决策和限制员工的参与。

在这种形态下,虽能产生突出的执行力,但却存在相当的决策失误风险。

#### 2. 民主形态 (Democratic)

领导习惯于让员工参与决策,喜欢授权给员工,并鼓励大家共同决定工作目标与方法的制订,善于透过有效的回馈来发展员工的能力。

在这种形态下,员工工作质量与工作满意度都比较高。

#### 3. 放任形态 (Laissez-faire)

这类领导人习惯给予员工完全自由的决策权,让员工自由地选择他们认为合适的方法以完成工作。

在这种形态下,员工得不到具体的指导,管理绩效较差。

### (四) 领导行为风格对秘书行为的影响

#### 1. 楷模作用

领导在组织系统中的职能地位决定了他应该成为所有员工的榜样和楷模,对于秘书而言更是如此。秘书自觉地以自己服务的领导为自己职业生涯中的引路人,从领导身上体会实施管理行为的原则立场,学习处理具体工作事项的方式方法和处理组织系统内部与外部复杂人际关系的立场、态度与策略。另外,领导者的人格魅力对秘书也会产生非常大的影响,是吸引秘书为组织和领导



尽忠尽职的精神力量。

总而言之,领导对组织系统的高忠诚度、对员工与生产的高度关心成为秘书的精神楷模与榜样,秘书行为风格将受到领导行为风格潜移默化的影响。



## 相关链接

### 中国官员的道德楷模传统

“不以物喜,不以己悲。居庙堂之高,则忧其民;处江湖之远,则忧其君;是进亦忧,退亦忧。然则何时而乐也?其必曰‘先天下之忧而忧,后天下之乐而乐’欤?”(范仲淹《岳阳楼记》)

“无端嫁得金龟婿,辜负香衾事早朝。”(李商隐《为有》)

“嗟余听鼓应官去,走马兰台类转蓬。”(李商隐《无题》)

“不寝听金钥,因风想玉珂。明朝有封事,数问夜如何?”(杜甫《春宿左省》)。

“吏不畏吾严,而畏吾廉;民不服吾能,而服吾公。公则民不敢慢,廉则吏不敢欺。公生明,廉生威。”(明朝永乐年间理学大师曹端和天顺年间清官年富先后创作而成。)

### 2. 约束作用

从某种意义上说,领导与秘书的关系是授权与受命的关系。领导的言行对秘书职业行为具有直接的支配和约束作用。无论是公开场合的显性秘书行为,还是私人化场合的隐性秘书行为,均受到上司行为风格的约束与制约。

领导机关的行政命令同样可以视为一种特殊的领导行为,具有很强的约束力。如2008年年初,河南省信阳市委、市政府召开全市干部作风建设动员大会,发布了“五条禁令”。其中“禁止在工作日中午饮酒”最引人注目,并特别规定惩罚措施:“明知故犯者,就地免职”。8月13日,信阳市委书记王铁透露:“禁酒令”实施半年后,酒类招待费用比上年度上半年下降30%以上,政府接待费用仅酒水一项节约近4300万元,相当于一个小县的财政收入,用这些费用可以建一个工厂,建40到50所小学。而贵州铜仁市德江县则为了扶持“扶阳古城”旅游业,由县委、县政府专门发文件定下以“隋唐扶阳古县城”为支撑开发旅游的基调,正式成立“乡村旅游开发办”,要求干部带头前往旅游。将领导行为转化成行政命令,其约束作用相当明显。<sup>①</sup>

### 3. 激励作用

领导对组织系统中的全体员工都应有一套完整的激励手段与措施,而在这一体系中,秘书无疑是这一激励体制中享受较多、获得实际利益较多的群体。无论是精神层面还是物质层面,只要秘书在履行自己的岗位职责,一般都能得到领导、尤其是主管领导的关心和支持。有领导说,不会关心秘书的领导其实就是不善于关心自己,说的是有一定道理的。

秘书从领导处得到关心,是领导从内在动机上对秘书的激励,也是秘书忠诚服务于领导的内驱力。

<sup>①</sup> 《中国青年报》2008.10.22

## 二、秘书团队风格与秘书文化建设

### （一）秘书团队风格

#### 1. 含义

所谓秘书团队风格，是指办公部门在职秘书、文员之间经过较长时间的磨合后形成的秘书部门整体性的工作作风与工作态度。

在秘书团队工作风格之外，秘书个体风格同样可能保持相当的独立性，但毋庸置疑的是，秘书个体风格必然受到团队风格的影响。在不同的秘书团队，这种影响力的大小、程度、方式各有不同。

许多部门和行业的在职秘书并没有秘书专业教育背景，他们一开始对秘书职业技能的了解并不多，但后来他们能够成为优秀的职业秘书，其秘书工作技能往往是以传统师徒相授的方式传承的。在传授职业技能的同时，前辈秘书行为风格对后辈秘书行为风格产生深远的影响。

#### 2. 秘书团队的基本类型

根据秘书办公机构与秘书职业行为特点的不同，可将秘书工作团队分为大中型团队、小型团队、临时性团队。

（1）大中型团队。所谓大中型秘书团队，是指由分理制的秘书办公机构中的秘书人员组成的工作团队。其主要特点是人数众多，分工细密。在规模性现代企业中，采用“主管+助理”型结构模式的助理队伍，由于工作性质相同，平时组织业务培训、业务交流的机会甚多，尽管助理们分属不同部门，服务于不同的部门主管，也可视为一个团队。

（2）小型团队。所谓小型秘书团队，是指由采用综理制的秘书办公机构中的秘书人员组成的工作团队。其主要特点是人数少，分工富有弹性。在小型秘书团队中，要求团队成员工作主动性更强、协作意识更强。

（3）临时性团队。所谓临时性秘书团队，是指为了完成某项中心工作、临时从各秘书办公单元中抽调一部分秘书人员组成的工作团队。其主要特点是随工作任务的产生而产生、随工作任务的完成而解散。其人数可多可少，工作任务简单、轻松，若抽调的秘书人员少，团队规模就小；反之，规模就大。

按秘书团队工作运行特点与成员关系，可将秘书团队分为创造型团队、维持型团队、内耗型团队。

（1）创造型秘书团队。所谓创造型秘书团队，是指秘书团队中全体成员均能认同共同的团队管理目标，并能全身心地投入其中的秘书团队类型。在团队集体利益与个体利益发生冲突的时候，为维护团队利益，即使牺牲部分个体利益也在所不惜；团队各成员之间形成了共同的追求，能相互弥补彼此工作中出现的失误；每位秘书的职业劳动不仅仅在于完成本员工的工作本身，更在于创造价值。这种秘书团队可称为天堂型团队。在这种团队中，每一名秘书从业人员都能人尽其才，都得到良好的发展，都能充分实现自我价值。

（2）维持型秘书团队。维持型秘书团队的一个主要特点是缺乏团队整体目标，缺乏共同的价





值追求。在此前提下，有的团队成员之间关系和谐，有的成员之间关系并不和谐，或者面和心不和；但彼此都能相互约束，以避免产生直接冲突。

（3）内耗型秘书团队。在这种团队中，秘书与秘书之间互不买账，明争暗斗，相互拆台，彼此为了个体利益、小团体利益而不惜损害团队整体利益、长远利益，不惜损害组织系统整体的、长远的利益。这种秘书团队可称为窝里斗型团队，或可称为地狱型秘书团队。在这种团队中，每位秘书成员都无法专注于事业，正直者必须防范冷箭、暗箭，居心不良者专门琢磨人，缺乏健康向上的组织气候，最终难免造成双输、多输局面。

3. 不同团队风格对秘书行为的影响

秘书个体与所在秘书团队应该形成一定的匹配关系。团队匹配就是指同一个工作团队不同风格的成员之间的相互配合与协调情况，它们是一个工作团队整体行为风格的有机组成部分。在影响秘书职业生涯的因素调查中，职业理念、个人品牌、专业技能、经验资历、性别年龄、个人素养、体貌素质、心理素质、社会关系、随机因素、团队匹配所占的比重各不相同，都在不同程度上影响着秘书职业行为与职业生涯。有关影响秘书职业生涯的因素及所占比重如图 3-5 所示。

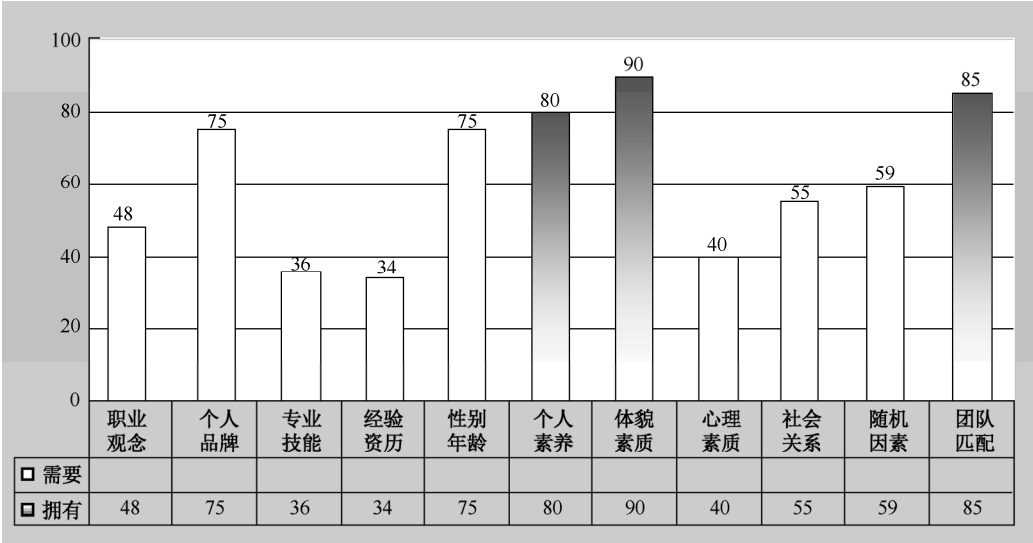


图 3-5 秘书职业生涯影响因素

从上表中可以看出，团队匹配因素对于秘书个体职业成就的影响远远大于秘书专业技能的影响。秘书团队行为风格对秘书行为的具体影响表现为以下几个方面。

（1）同化作用。作为秘书团队中的一员，秘书与工作同伴之间存在一种相互同化的影响力。环境可以改变一个秘书人的职业行为，环境也可以造就优异的秘书职业行为，秘书团队经过沉淀逐步形成的办公部门人文环境对秘书职业行为的作用与影响是显而易见的。

（2）催化作用。对于秘书个体的潜能与潜力，秘书自身和周围同事都会感觉到这是一个未知数。但到了一定的职业情境，在秘书工作团队需要秘书个体发挥其作用时，秘书个体在这种环境中就能找到自己的地位，其个体潜能便有了表现的机会和释放的空间，秘书的人生价值方可得以

实现。由此可见,正是工作团队的各种各样的需求提升了秘书个体的职业行为能力,秘书团队辅助管理工作的需要对秘书个体成熟起到的是催化的作用。

职场中这样的事例屡见不鲜:很多秘书并不看重一时工作报酬的高与低,他们更在意自己在这个团队中能不能学到新的东西,能不能得到培养和锻炼。如果能,即使待遇不太高,即使工作辛苦,很多秘书也觉得无所谓。因为他们感到自己的确有所收获,觉得自己找到了属于自己的位置,实现了自己的人生价值。

(3) 制约作用。秘书团队风格对秘书个体职业行为的制约作用存在两种形式:第一种,是外在显性的制度性的约束;第二种,是内在自省式的文化环境的制约。秘书职业行为既受第一种约束力调整,也不可避免地会受到第二种约束力量的制约和影响。其中,对于秘书行为能力的影响,第二种力量即秘书个体内自省式约束力的制约力应该更大、更深刻,因为这是发自内心的力量,比外在的力量更持久、更深入、更自觉。



## 相关链接

### 赞美同事 赢得上司青睐

赞美作为一种语言艺术,在调剂人际关系中起着不容小觑的作用。美国《幸福》杂志曾对美国500名年薪50万美元以上的企业高级管理人员和300名政界人士进行调查,其中33.7%的人认为:确保人际关系畅通的最核心的办法就是要学会赞美别人。

不要吝啬你的赞美,赞美上司、赞美同事、赞美下属,因为它既展示了你的善良、真诚、坦荡和高尚,也给了他人自信和勇气。

上司对下属的赞美,是对下属工作的肯定,在赢得下属好感和信任的同时,也激发了下属积极向上的信心;同事之间的赞美,既有助于建立同事之间的真挚情谊,也能更充分地体现团结合作的团队精神。

职场专家谭一平认为,人际关系其实是张网,但大家都只注意到与上司之间纵向的经,却忽视了与同事之间的纬。不妨尝试在办公室里担当另一种角色,多称赞你的同事。一句由衷的赞美或一句得体的建议,同事会感觉到你对他的重视,无形中会增加对你的好感,也拉近了与同事之间的距离。

不要以为对着同事说一句赞美的话会让自己吃亏,其实适度地赞美同事不仅能完全融入同事中间,还能让上司“一不留神儿”就从同事那儿得知你的平易近人和大度,你可能会顺理成章、顺应民心地获得更多的发展机会。(参见《天津日报》,作者:杨引平。)

## (二) 秘书文化

### 1. 含义

所谓文化,本指人类社会历史发展过程中所创造的全部物质财富和精神财富,后用以特指社会意识形态。(《辞源》)秘书文化,也就是秘书职业发展历程中所形成的特殊的意识形态。

### 2. 结构与内容

秘书文化包括精神层面、物质层面、制度层面等三个层次的五个方面的内容。



(1) 秘书工作的目标与宗旨。任何群体与职业的存在,都有其特定的目标与追求。商人以追逐利润为目标,军人以服从命令为天职。秘书的产生与存在,就是辅助组织系统管理者治理人文环境,为取得最佳管理效益服务。

(2) 共同的价值观。所谓价值观,就是人们评价事物重要性和优先次序的标准体系。秘书群体有其共同的思想意识、信仰和行为准则。其主要内容大致包括:甘当无名英雄,为领导集体或主管个人及时提供幕后的第一流的服务;充分发挥沟通协调的作用,作组织正常运转的“润滑剂”;平等待人,与组织内外建立良好人脉关系;关注细节,追求卓越。

(3) 作风与传统习惯。秘书文化从本质上说,是秘书在共同的工作过程中产生的一种共识与群体习惯,这种群体习惯与秘书传统作风传承关系极大。秘书“忠诚、奉献、保密、廉洁”等职业道德便集中体现了秘书文化的作用与传统习惯。

(4) 行为规范与规章制度。如果说秘书工作的目标、共同的价值观、作风与传统习惯是秘书文化中的软性规定的话,规章制度与行为规范就是秘书文化中的硬件性规定。在秘书文化建设中,行为规范与规章制度配合软件部分,使秘书文化得以发展和传承。

(5) 物质载体。国际秘书节、傅西路先生所作《秘书之歌》等都是秘书文化建设的重要组成部分。



## 相关链接

### 秘书之歌

天地无垠争一隅,方寸之间蕴神奇,江长海阔墨作舟,山高路远纸为骑,纸为骑。凝神何曾分昼夜,堑行常思为民计,风光无限笔端舞,华章谱就心自怡。

青发边上白丝缕,衣袖渐宽何所惧,日月如梭增雄心,霜雪似剑砺壮志,砺壮志。才情得展写春秋,汗水浇开花几许,人生有涯知无涯,精诚不懈求真谛。

稻香麦浪闻莺啼,舞蝶花雨惊牧笛,红墙绿瓦夕阳柳,白帆远影碧波里,碧波里。江山如画装胸中,风云尽美收眼底,双手掘开幸福泉,遍饮甘霖笑桃李,笑桃李。(来自《秘书工作》)

### 3. 秘书文化的特点

(1) 无形性。秘书文化中包含的共同的奋斗目标、价值观和行为规范是作为一种群体心理定势及氛围存在于职业秘书的思想中的。在秘书文化的影响下,现代职业秘书能自觉地按照秘书群体的共同价值和行为准则从事秘书职业活动。

这种影响是潜移默化,很难精确度量 and 计算,因此说秘书文化是无形的。

(2) 软约束力。秘书文化对秘书职业行为产生影响,主要不是靠规章制度一类的硬性规定,而是靠秘书核心价值观对秘书的熏陶、感染和诱导,使职业秘书产生对秘书职业的认同感,自觉按照秘书职业共同的价值观及行为规范去工作。秘书职业行为因合乎秘书文化的要求而得到领导、同事、员工的承认与肯定,从而获得心理上的满足与平衡;反之,就会受到规劝、教育、谴责与排斥,从而产生挫折感、失落感。

(3) 相对稳定性和连续性。秘书文化具有一定的稳定性和连续性,能对秘书职业行为产生长

期的影响,不会因为某一组织日常的细小的变化或领导、秘书的去留而发生变化。

从历史发展的角度来考察,秘书文化也会随着时代、环境的变化而不断地充实和变革;要保持秘书职业的活力,也应该鼓励创新。从当前情况看,秘书文化的国际性融合已经成为大势所趋。

#### 4. 秘书文化对秘书职业行为的影响

加强对秘书文化的研究与建设,充分利用秘书文化的作用,可以让在职秘书更好地理解秘书职业精神,稳定秘书工作队伍,利用从众心理、认同心理形成心理定势,激化模仿心理,化解挫折心理,提高秘书工作辅助管理质量与综合服务水平。

(1) 引导作用。秘书文化的引导作用,就是让秘书文化把秘书个人价值与行为取向引导到组织系统和秘书辅助管理系统所确定的目标上来。因为秘书文化能在一定具体的条件下将秘书的事业心和成功欲转化成具体的职业生涯目标、职业信条和行为规范,形成职业秘书的精神支柱和精神动力,自觉为所在组织管理系统服务,因此,优良的秘书文化的建设的实质是建立秘书群体动力机制。这一动力机制的建立,能使秘书理解组织整体目标并为之努力奋斗,而且可以激发其创造性和奉献精神。

(2) 规范作用。作为一种职业和行业,常常需要制订一个工作和行为标准来保障服务质量,这是十分必要的。但是,具体的物质层面的规章制度再多,也很难规范每一位秘书的每一个具体的职业行为,更不可能消除职业秘书对规章制度的逆反心理与对抗心理。秘书文化作为一种软规范,正好能弥补规章制度等硬规范的某些不足与空白之处,某些时候更容易得到职业秘书更广泛的认同。

其作用机制表现为:优良的秘书文化建构共同的秘书职业价值体系,形成统一的正确的思想认识和信念,这一信念在职业秘书心理深层形成一种定势,进而改造成一种响应机制,当外部诱导信号形成时,行为主体即能积极响应,进而转化成预期的行为。这就是一种有效的软约束力。

(3) 激励作用。秘书文化建设与文化管理强调以人为本,其核心就是要创造出共同的价值。秘书文化建设就是要创造出一种人人受重视、人人受尊重的文化氛围。良好的秘书文化氛围,往往能产生一种激励机制,使秘书所做的工作能及时得到领导、职能部门以及其他员工的认同和赞赏,由此激发秘书为实现自我价值和组织发展的内驱力。秘书文化的建设与更新、秘书心理素质的提高,客观上促进了秘书认识水平、秘书职业行为能力的提高。



### 相关链接

#### 复制粘贴惹的祸

2008年中秋节前,四川省巴中市各部门跟往常节日前一样,相继收到政府办关于放假通知的内部明传电报。

这份9月9日发出的“关于2008年中秋节放假安排的通知”中有这样一段内容。

“各县(区)人民政府,市级各部门,市经济开发区商贸园、工业园管委会:根据《四川省人民政府办公厅转发国务院办公厅关于2008年部分节假日安排通知的通知》安排,2008年中秋节放假三天……节假日期间,各地各部门要妥善安排好值班、安全和保卫等工作,遇有重大突发事件发生,要按规定及时报告并妥善处置,确保人民群众度过一个祥和平安的端午节。”

明明是中秋节的放假通知,结尾时却成了“端午节”?这是OA时代秘书复制、粘贴文本后,



没有严格审核所造成的失误。

9月10日,巴中市政府办立即重新发布更正后的放假通知。9月11日,巴中市机关行政效能建设办公室下发了“问责通报”,上任才1个多月的签发人被停职反省。综合科科长王某,副科长王某、何某等人被免职。

错了两个字,4人被问责,3人丢了官。

### 三、相关部门行为风格

#### (一) 相关部门行为风格的含义

所谓相关部门行为风格,是指对秘书职业行为方式、职业行为态度构成直接或间接影响的其他职能部门或相关组织的行为风格。

#### (二) 相关部门行为风格类型

按相关部门与秘书办公部门的行政关系来分,相关部门行为包括以下两类:一是组织内部各职能部门的行为,二是与组织外部各单位、各部门往来的行为。

按相关部门行为与秘书办公部门行为态度分,相关部门行为包括积极配合型、配合型、干扰型、破坏型等行为风格。

#### (三) 相关部门行为风格对秘书职业行为的影响

相关部门的行为风格对秘书职业行为的影响虽然不及领导行为风格、团队行为风格那样显著,但从事物普遍联系的基本原理来看,它们对秘书个体行为、对秘书团队行为都是有重要影响的。秘书工作团队作为一个综合性办公团队,秘书作为这个综合性办公团队中的一员,职能上处于沟通上下、联系左右、联络四方的中枢地位,相关部门的行为风格对秘书工作团队存在客观的事实上的影响。

具体分析下来,两类相关部门的行为风格对秘书和秘书团队行为的影响不可等量齐观。第一种属于同一组织系统,双方有一个共同的指挥中枢,出现矛盾更容易协调;同时,由于彼此了解对方为人处世的习惯,即使出现暂时性沟通困难,得到排解的机会较多,因此对彼此行为风格的影响要稍小一些。而组织外部的相关部门行为风格则不同,由于缺乏直接的利益调节者,秘书与秘书团队对其行为往往只能主动适应,长久下来,这种部门的行为风格对秘书个体行为的影响程度反而更深。

相关部门行为风格对秘书行为的影响主要表现在三个方面。

##### 1. 限制作用

秘书部门在具体业务跟进过程中需要各相关部门配合、支持,无论是秘书职业行为的动机、过程,还是实际效果,相关部门行为风格对秘书职业行为都有着明显的制约作用。当我们说时机尚未成熟的时候,往往就是指这些相关的外部因素对秘书职业行为的实施及其结果还处于制约性阶段。

## 2. 促进作用

从正面来看,当相关部门行为风格与秘书职业行为、秘书团队行为目标一致时,前者对后者就能起到促进作用。它既为秘书职业行为的实施准备好了外部的环境的条件,同时,其积极支持、积极参与的行为也可以增强职业秘书的信心,使秘书职业行为、秘书团队行为指向一个良性的目标。

## 3. 标本作用

相关部门行为风格也为秘书制订下一步方针政策提供了一个标准和参照系。从这个标准和参照系中,秘书了解了组织内外的基本反映模式。通过分析这些基本的反映模式,秘书可以为辅助决策、处理事务找到现实的支撑点和观测点。秘书从相关部门的态度和反映中看出秘书职业行为的得与失,能根据具体情况适时调整行为方案,进而根据组织系统相关条件随机应变地进行辅助管理。



## 相关链接

### 接待客户的谈话技巧

秘书接待客户、为客户服务是一种集营销艺术、广告宣传、语言表达为一体的综合行为。客户忠诚度的高低、新品种的推广程度,不仅取决于产品本身的吸引力、广告的渗透力,很大程度上也取决于接待客户时的语言表达能力与行为方式。

提升自身谈话技巧的方式主要有以下几点。

1. 谈话内容充实周到。秘书接待客户时,不能单纯谈品种、数量和价格,还要了解商品各项内在指标、商品优缺点,便于全面、详尽地向客户介绍产品。

2. 谈话内容真实具体。首先,谈话不要吞吞吐吐、似是而非;其次,不能弄虚作假,付出真诚才能换取真诚。

3. 谈话方式简洁干脆。幽默干脆的谈话可以吸引客户,引出更多的话题。即使偶有争执,一句幽默的话也胜过十句苍白的辩解。当然,幽默是出于自然的,多一分便成为油滑,少一分便成为做作。

4. 谈话对象因人而异。秘书服务对象三教九流、无所不包,掌握其性格特点、了解其志趣爱好,投其所好,“对症下药”,对不同身份、不同性格的人采取不同的谈话方式和策略,是实现谈话目的的关键。

5. 谈话结果要言行一致。不能轻易向客户许诺,但许下的诺言必须付诸行动。(引自亚商论坛)

## 四、秘书各种人际关系处理原则

秘书人际关系,主要是指秘书与领导的关系、秘书与同事的关系、秘书与组织内外相关部门的业缘关系。其中,秘书与领导的关系是核心。现将秘书各种人际关系处理原则(表3-4)列表如下。



表 3-4 秘书人际关系处理原则一览表

类 型	一 般 原 则	具 体 要 求	备 注
秘书与领导	主动配合、适应； 服从，但不盲从； 委婉提醒，适时规劝； 维持上司间的团结	尊重而不生分，诚实而不做假弄权，受批评而不急不怨，善进言而不偏执己见，保持交往频率；保留弹性距离	科学定位是前提；才干、品德、性格是关键；领导人作为关系的一方，也要关心秘书
秘书与同事	真诚地关心他人； 平等，与人为善； 维护团结	谦虚而不傲上凌下，公正而不搬弄是非，宽容而不斤斤计较，顾全大局而不介入矛盾	秘书不可能成为所有人的朋友，相互尊重、诚实谦逊、主动配合是对秘书这一方的要求
秘书与职能部门	控制协调； 注意群体意向； 选择适当的沟通渠道；	构造领导同职能部门之间的联结线； 适时地运用团体规范（即行为标准）； 把握部门领导思想动向； 正确处理秘书威信同运用“权力”的关系	秘书与职能部门之间是协调与被协调的关系，而不是隶属关系，即秘书对职能部门没有管辖权
其他业缘关系	广结善缘； 兼顾全局与局部、长远与现实、主要与次要的辩证关系	尊重、礼貌、适度赞美、合作	即公共关系、公众关系



## 相关链接

### 影响秘书人际关系的因素

1. 自我概念。指个体对自己的看法。因气质不同可分为积极乐观、悲观消极等类型。无论自我概念是否正确，是否与别人看法一致，都必然会影响到个体和他人的关系。
2. 自我坦诚。人际关系，需与人互动，经由彼此的坦诚，才能与别人作有效的沟通。
3. 个人特质
  - (1) 真诚。人们喜欢真诚待人的人，不喜欢富有心机、欺骗、算计别人的人。
  - (2) 温暖。一个亲切、温和、面带微笑的人通常比一个冷淡、漠然、面无表情的人更让人乐于亲近。
  - (3) 能力。大家通常喜欢跟以聪明、有能力、有智慧的人打交道，主要原因是跟有能力的人在一起，对我们比较有利：可以帮我们解决问题，想出新点子，让生活更有趣、更容易等。
  - (4) 外表吸引力。研究发现，在其他条件都相等的情况下，一个外表较具吸引力的人，比外表一般的人，更受人喜爱。

#### 4. 情境因素

(1) 接近性。人际关系以接触为基础,只有彼此相当接近,才能在需要的时候,适时提供支持、获得帮助、维持感情。接近性使人们彼此接触机会增加,熟悉的可能性增加,因而导致吸引。

(2) 熟悉性。熟悉可以减少很多不确定性,使我们较为安心。

#### 5. 主体相关因素

(1) 相似性。交往主体态度、价值观、人格特质的相似性,是影响友谊的重要因素。

(2) 互补性。需求上的互补,可能导致彼此间的吸引。

## 五、对秘书行为构成影响的其他客体因素

### 1. 随机因素

所谓随机因素,是指对秘书个体行为构成影响的偶然性因素。即按常规,秘书个体原本不会使用的某些过激手段,在某种或某些偶发性因素的触发或共同作用下,不可思议地变成了事实。这种偶发的随机性因素对秘书职业行为可以产生直接的影响。

### 2. 认识因素

是指在某些特定的情况下,评价秘书职业行为的尺度或标准并不完全取决于秘书职业行为本身的性质或质量,而取决于当时组织系统各个层面(尤其是领导层次)的认识水平。

### 3. 技术因素

工业革命、信息革命以后,秘书工作手段不断创新。新技术、新工艺的涌现,既提高了秘书工作效率,也给秘书职业行为带来了深远的影响。秘书个体追求效率的意识的增强,可能妨碍秘书辅助管理中人文关怀意识的培养,妨碍文化管理方向与措施的把握;同时,秘书工作内容由单纯变得复杂。另外,技术方面的问题也同样可能影响到工作进程,并进而影响到秘书心理。



## 相关链接

### 网络办公系统

网络办公系统为企事业单位提供高效、友好、智能化、无纸化、个性化的网络自动化办公流程,增强协调性,减少能耗,提高办公自动化水平。通过对系统的应用,改变传统办公效率低、速度慢、成本高等弊端。

网络办公系统由综合信息、公共信息、行政管理、个人助理、业务助理、系统设置等六个栏目组成。六个栏目又包含诸如公共信息、公告栏、员工通讯录、在线论坛、意见箱、网上学校、订餐管理、个人工作流、电子邮件、签到、日程安排、手机短信、个人通讯录、管理规范、车辆管理、考勤管理、档案室、工作规划等子栏目。使组织跨越部门和业务的界限,减少了组织内部查找、转移相关知识的费用,通过增加某个问题的备选方案,提高决策速度和质量,提高个人学习新技能、发展新能力的水平,从而提高整个企业的运作效率,进而提高企业核心竞争力。





## 试一试

1. 实地调查一家本地企业,分析其管理文化,并提出你的相关建议。
2. 根据个人感受,分析自己所在的企业处于何种管理阶段。
3. 根据案例,回答以下问题。

恒达集团前身为A省B市××百货大楼,1996年对下辖的商业板块进行全方位股份制改造,引进先进的现代企业管理方法和管理手段,严格规范运作体系,科学调整内部机制,从而降低运营成本,增加经营实绩,于当年8月成功上市,成为A省第一家商业上市公司。经过十多年发展业已成为集现代商贸、酒店旅游、环保工业、信息开发与服务的综合型控股集团公司,年销售产值过十亿,利税8000万,规模效益连续12年位列全国“百强”。

公司早期致力积极推进“恒达百货”品牌概念工程改造,提高商业连锁网络的专业化、标准化、程序化和规模化程度,突出“多品种、精品牌、大批量、大众化”经营特色,在A省各地、州、市设立50多家批发零售网点和国内外知名品牌专卖店,在稳定批发业务的同时,加强零售,适时造市,以市造势,提高了公司整体利润率。

那么从传统百货店起家的商业集团是如何保持持续的生命力的呢?

恒达商业广场得风气之先,独步河西,西城百货成为河西第一家大型百货店。而后,恒达首吃湖南本土超市业态“螃蟹”,将西城百货变脸为西城超市,并在A省同行业中率先引入了商业信息管理系统。不久,因预料到了数年以后长沙生活类超市的竞争将非常惨烈,恒达没有百分百把握去赢得这场商战,于是选择了放弃,另找出路。2002年2月,恒达集团对旗下的电器板块进行整合,成立恒达电器连锁公司,打出了“专业专营电器连锁商”的旗号,西城超市转型为电器超市,湖南第一家现代意义上的电器专营店诞生,现代意义上的本土电器连锁业态由此起航。

恒达清晰地预测到了家电连锁竞争的趋势,在国美、苏宁等国内家电连锁大鳄杀进长沙前,极为合理地抢先分布于长沙市各主要地段,形成了一个牢固的销售网络,长沙三大家电市场制高点,恒达三据其二,这使得恒达在长沙一波狠过一波的家电大格斗中,颇为游刃有余。此外,恒达电器4年时间在省内连开13店,并早早完成了在三级城市的网络布局,占领长沙近半的市场。作为恒达集团旗下主要的商业板块,恒达电器一直处于高速稳健的发展态势,成为湖南家电连锁的领军企业。

“创新求变的企业精神和执著的专业追求,是恒达商业制胜的秘密武器。”“站高一线,才能看高一片。”恒达人朴素的商业理念背后,是一种慧眼洞世的从容和练达。2006年秋季,恒达又决定重返生活类超市市场,并以年薪60万元的高薪聘请原西城超市总经理许世达为恒达生鲜超市总经理。

在恒达生鲜超市紧张筹备开业的过程中,许总经理要求他的各位部门主管:你们可以聘请若干名“行政助理”,但不可养一名“秘书”。

问题:

- (1) 若为该商业集团从业秘书,在企业不同的发展阶段,你认为影响你的客体因素来自哪些方面?为什么?
- (2) 在该公司许总的心目中,“秘书”与“行政助理”的差别是什么?这代表了一种什么观

念?这一观念中合理的成分是什么?有没有不合理的成分?为什么?

4. 阅读以下材料,说明在不同企业环境中秘书应该注意的行为要点。

接到一位以前同事的信,得知我们敬爱的老板已经离开公司了。一晃五六年过去,事易时移,当时那个欢歌笑语的部门已经灰飞烟灭,不过能和这么好的朋友们一起共事多年,我感到已经很满足了。祝愿老板退休的日子快乐、充实。

工作10年来,大小公司换了好几个,自己对每家公司都有个清楚的认识,对大、小公司的利与弊看得很透,有个很深刻的感想就是:“大公司做人,小公司做事”。

大公司的显著特点是:福利待遇好、管理完善、运作成熟、精英决策、注重企业文化,特别是在对员工的培养上,有着系统合理、因人制宜的长期发展计划。但弊端是竞争激烈、一个螺丝一个钉、报酬不很高;而在小企业里,个人上升空间大、可以身兼数职、工作自由、报酬诱人,很容易得到管理层重视,但企业管理机制、培训体系等尚不完善,工作的稳定性和保障也稍差些。

给我印象很深的是我离开小公司时,老总对我说:“小公司为你骄傲,你为大公司骄傲。”

现在我又在小公司里工作,很留恋当时大公司的福利待遇,车补、手机费报销、打的报销、吃饭报销,出差住五星级酒店,长途飞行坐商务舱,天天西服革履,出入豪华写字楼,经常出国开会,时不时还能过把“甲方”的瘾。但在大公司做人比做事更重要,跨国企业其实都有企业政治,拉帮结伙、心腹提携、落井下石,背后捅刀,利益团体之间钩心斗角、不亦乐乎。只要跟对人,做错事也不怕;老板得道,大家跟着鸡犬升天,比做对事跟错人强百倍。能进大公司的都有自己一两手敲门砖,进去以后就剩下一个字了——“混”。看清公司主流派,抱住粗腿;如果运气不佳,自己的上司不是主流,那就要想办法吃碗面、反碗底,收集证据,精心准备,时机成熟,倒戈一击,成功策反,进入主流。在大公司里想爬上去,就得踩着别人的肩膀。

大公司里大家都是打工的,所以人人心里都有自己的小算盘。没有人能独自拥有大公司,于是所有事情的出发点都不会是对公司有利,首先是对自己有利才行。

在小公司,公司就是老板自己的,想对自己有利就必须对公司有利,所以在小公司就得先做事。凡事主动承担,老板想到的要提前做到,老板想不到的也得想到。光是当好一颗螺丝钉是不够的,自己要参与公司业务全流程,虽然会很累,但能学到更多的东西。其缺点也很明显,如果老板自身不足,小气自私、武断专行、家长制管理,在小公司呆着会很难受,不仅得把事做好,还要做老板的“贱人”。

大小公司各有各的好处,最好两种都试试,从小小的干起,练好“金钟罩、铁布衫”的业务硬功之后,再去大公司,练好“吸星大法、九阴真经”的整人软功,最好能把头衔混到部门经理啥的,再回到小公司软硬兼施,谋取更高职位、更多钞票、更大股份、更自由的空气,经常给自己手下“遥想公瑾当年”,同时描绘公司做大以后黄金铺路的“美好‘钱’景”,让刚毕业的师弟师妹们对你百依百顺,生活的乐趣,不过如此。



## 项目 4 秘书从业素质与条件



### 趣味思考

张三和李四两个人结伴一起去非洲旅行。有一天他们迷路了，正当他们商量着该怎么办时，突然看到前面有一只非常凶猛的狮子正朝他们跑过来。张三马上从自己的旅行袋里拿出运动鞋来准备穿上。李四一边看着同伴穿运动鞋，一边不解地说：“这也没用啊，你怎么跑也没有狮子跑得快吧！”

张三回答说：“嗨！你当然不知道，在这个紧要关头最重要的是我要跑得比你快。”

对张三的言行，你怎么看？



### 案例导入

明清两朝，地方官吏（主官）聘请师爷协助处理文牍、刑名、钱谷事务成为一时风尚。上自总督、巡抚，下至知州、知县，一般都聘请若干名师爷协助处理相关政务，当时社会上流行起“无幕不成衙”的谚语，可见其盛况。

许多名人或名人的先祖都曾有担任师爷的经历，如学者兼名幕汪辉祖先后担任过 16 位幕主的师爷，蒲松龄做过江苏宝应县县令孙惠的师爷，林则徐担任过两江总督百龄和福建巡抚张师诚的师爷，李鸿章做过曾国藩的师爷，“戊戌六君子”之一的杨锐担任过张之洞的师爷，袁世凯、刘鹗先后做过山东巡抚张曜的师爷。另外，在鲁迅的先祖中就有 10 多位师爷。

师爷为幕主出谋划策、免祸避灾的精彩故事很多。曾国藩率湘军在江西境内与太平军激战时，湘军屡屡失利。有一次向咸丰皇帝汇报军情时，曾国藩奏折中有“臣屡战屡北”的句子。师爷马家鼎看到后马上提出修改意见，他认为“屡战屡北”词意颓唐，不如改为“屡北屡战”。虽然事实并没有改变，但气概完全不同。曾国藩大为赞赏，说：“一字之易，所以值千金，端在此耳。”果然奏折呈上去以后，曾国藩非但没有受到责罚，反而被皇帝认为是“忠勇可嘉”。

有人认为做师爷就是玩弄机巧，但只要 we 理性地考察一番便能发现事实并非如此。首先，师爷作为当时社会迫切需要的一个行业，对从业者的专业知识和专业技能要求很高，“刑名虽小道，非才、识、学三者不可”（王士仁《入幕须知·赘言十则附王士仁跋》）。其次，古代师爷

无论是个人职业素养还是幕主的聘用标准,都十分重视“幕德”,注重德才兼备。“署中请朋友(幕友),为地方办事也。办事先论品,次论学。卑职初任事,须赖朋友(幕友)以襄师,是以必亲采其人品,次访其学问,以期同舟之共济。”(段光清《镜湖自撰年谱》)雍正皇帝曾下令:“嗣后督抚所延幕客,须择历练老成、深信不疑之人。”(《清世宗实录》)这里,“历练老成”说的是经验丰富,“深信不疑”说的是品质可靠,忠于幕主,对幕主负责。在师爷们看来,既然作了幕友,就应与幕主风雨同舟、和衷共济,“官幕如同船合命”(汪辉祖语)。

除忠于幕主、忠诚可靠的基本准则之外,师爷还有诸多立身、律己的道德操守,他们将幕德体现在佐幕的方方面面,形成了值得现代职业秘书思考、借鉴的职业道德传统:

一是“尽心为本”。汪辉祖《佐治药言》指出:“佐治以尽心为本”,“心尽于事必竭所知所能,权宜轻重,顾此虑彼”。“尽心”还需“尽言”,只有“尽言”,才能做到“尽心”。如有利弊之事,都要及时向幕主建言;幕主没有料到的事,或是办事有错,师爷要知无不言、言无不尽,决不可无原则地迁就。汪辉祖还提出“不合则去”的理念,意思是为了尽心、尽言,应不怕使幕主感到逆耳,甚不怕失掉这份工作,具备“士可贫而不可慢”的气节,才算具有高洁的人品,才能获得良好的社会声誉。

二是“立心要正”。汪辉祖认为作师爷“不可不立品”,尤其是处理公务时要严分公私。

三是“先宜崇俭”。“俭用”是指生活俭朴,不尚奢华。师爷的生活条件在当时是比较优越的,一般师爷的收入是塾师的几倍甚至几十倍。但师爷大都深居简出,讲究足不出户以避嫌,追求洁身自守,防止出现“致有不能自立之势”(《佐治药言·慎交》)。所以“慎交友”也成为师爷律己的重要准则。

四是“最要在勤”。勤于职守,勤而不惰,“勤事”是幕德中实践性、应用性最强的一项内容。勤事要求师爷在办理公务尤其是办案时务要严谨细致,实事求是。许多师爷自晓至暮,日夜劳形,总是伏案治文书,而无博弈之娱,无应酬之费。

此外,明清师爷还留下了许多深入调查、细致研究、公正合理办案的美谈佳话。(参见史玉峤先生博客)



## 问题提出

1. 师爷作为一种社会职业,与主官的关系具有什么特点?其职业操守具有什么特点?对今天的从业秘书有何借鉴意义?

2. 师爷在知识、能力方面具有什么样的特殊性?与现代职业秘书比较,有何异同?



## 任务设计

项目任务		知识点	技能点	素质点
1	认知秘书职业道德	道德与职业道德的含义、内容、作用	掌握秘书职业道德的内涵; 培养职业道德情感	具有良好的秘书 职业道德



续表

项目任务		知识点	技能点	素质点
2	建构合理的知识结构	秘书知识结构的含义、作用、内容	掌握完善知识结构的具体方法	知识结构科学合理
3	建构科学的能力结构	秘书能力结构的含义、作用、内容	建构合理的能力结构； 培养参与职场竞争的核心能力	能力结构合理，有属于自己的核心能力



专业知识

任务1 秘书职业道德

秘书职业行为受到各种主、客体因素的共同影响，而直接影响秘书职业行为的因素则是秘书的职业道德。因为行为主体的职业道德决定了他的职业精神与职业态度，而职业态度又决定着人们的行为方式与行为选择。

由于秘书与领导在职场内外形成的特定的职缘关系，作为秘书，首先，应从情感上全身心地投入辅佐事业之中，致力于培养良好的职业情感与职业态度，要认识到这是职业秘书辅助管理行为存在的逻辑前提；其次，要深入理解秘书职业道德的基本规范，对自己从严要求；第三，要掌握培养职业道德与职业情感的方式方法，不受或少受消极情绪影响。

职业秘书既应要求自己主观上积极进取，客观上又要具有现实的卓越的职业行为能力；既要“想做事”，更要“能做事”，并且“能把事情做漂亮”。这就要求职业秘书具有与卓越的职业行为能力相匹配的知能结构。也就是说，职业秘书要不断地积累知识，不断培养才干，努力提高自己的知识水平与解决实际问题的能力，以便从容应对职场中可能出现的种种困难与危机。

一、职业道德的作用

职业道德对职业行为的动态促进功能越来越引起管理者的重视。卓越管理理念，不仅专注于改变员工外在的职业行为，更关注通过改变员工的职业道德、职业情感来改进员工的内在职业行为。通过职业道德的再造路径，员工的职业行为将倍加有效，因为道德产生信念，信念决定态度，态度左右行为。唯其如此，才能真正再造企业精神。因此，秘书职业道德被喻为秘书职业行为的基石。

职业道德对职业行为的影响见图 4-1。

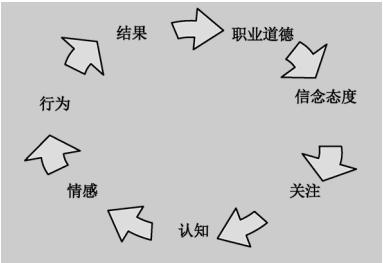


图 4-1 职业道德对职业行为的影响

## 二、道德与职业道德

### 1. 道德

道德，既是一种内省式的自我行为管理机制，也是一种社会意识形态，是人类在共同的生产、生活过程中形成的对全体社会成员普遍产生约束和团结作用的行为准则。

道德与法律、规章制度既互相区别，又互相联系、互为补充，它们共同调整着人们的现实利益关系。二者之间的比较见表 4-1。

表 4-1 道德规范与法律规范比较表

项目 比较		道德规范	法律规范
不同点	产生时间	人类早期即已产生，早于法律	在阶级、国家出现以后才出现，晚于道德
	设立标准	以少数圣贤哲人的修为为标准，即按圣人标准而设立	是绝大多数公众均能达到的行为标准，即按凡人标准设立
	依靠力量	内在的良心、良知和外在舆论力量	国家政权的强制性力量
	内容与调整范围	广泛、深入	只针对触及法律的行为
相同点		两者相辅相成、相互促进、相互转换，其内容相互重叠、相互交叉	

我国历来就有重视道德伦理的优良传统，古代的“君君、臣臣、父父、子子”就是一种典型的社会公众普遍遵守的伦理道德规范。韩非子《五蠹》云：“上古竞于道德，中世出于智谋，当今争于气力。”在这里，“道德”、“智谋”、“气力”三种手段，孰优孰劣，非常明确。“以德服人”、“德行天下”是我们传统的价值观和文化传统。因此古人说：“天下为公，惟有德者居之。”

演变至今，“德才兼备”就成为包括党政机关在内的各类社会组织、各种社会单位选拔和任用人才的基本标准。其中，“德”无疑是居于第一位的。根据建设和谐社会的需要，我国确立了“二十字公民基本道德规范”，其具体内容是：爱国守法、明礼诚信、团结友善、勤俭自强、敬业奉献。

### 2. 职业道德

职业道德是社会道德体系中的重要组成部分，是人类社会发展到一定阶段的产物。职业道德有广义和狭义之分。广义上的职业道德包含人们对国家、对民族、对社会、对公众友善的态度与道义上的责任意识及实际行为表现。狭义上的职业道德，是指一定行业从业人员在本职工作中所应遵循的道德规范，是担负一定社会职责和义务的职场人士应当遵循的具有行业特色的道德准则，是某一职业从业人员约定俗成的以善恶标准进行评价的心理、行为约束机制的总和。

由于社会分工逐渐细密化，尤其是在现代市场经济社会，任何职业人都不是孤立的存在，任何职业行为都要接受周围其他人的信念、习惯和社会舆论的品评和议论。职业道德就是本单位、本组织、本部门领导和同事评判是非、辨别好坏的标准和尺度之一，通过品评和议论能有效地促使职场中人不断增强职业道德观念，不断提高生产、经营、管理和服务水平。



## 相关链接

### 最美“红娘”的善意谎言

一天,黄涛(化名)和女友喜气洋洋地来到武昌婚姻登记中心。“我们是中学到大学的同学,今天是个好日子,就把好事办了。”黄涛俏皮地对工作人员熊玲说。

“好呀,只要你们感情好,什么时候办都行。”熊玲很快为两人办好了婚姻登记手续,对方起身时,熊玲看到他们穿着一套黄色情侣衫,每人胸前印有半颗“心”形图案。

第二天一大早,昨天还恩爱不已的这对小夫妻又来了。“我们过不下去了,要离婚。”黄涛嚷嚷着。

“好好的一对夫妻,怎么一夜之间就忘记了多年的感情呢?没有过不去的坎,今天打印机坏了,办不了离婚手续,明天再来吧。”熊玲认真地说。

其实这是熊玲劝和的缓兵之计。果然,婚姻登记中心再也没有见到黄涛夫妇的影子。据估计,9年来,熊玲以“打印机坏了”“网络故障”等善意的谎言,挽救了500余对夫妻濒临破裂的婚姻关系。

“‘婚姻’二字,一个11划,一个9划,象征着一生一世、天长地久。‘宁拆百座庙,不毁一桩婚’,9年来我一直都是这样做的。”在武汉市首次评选的最美“红娘”答辩台上,熊玲一席话,引起台下众多同行的共鸣。(来源:楚天都市报。有改编。)

## 三、秘书职业道德传统

研究我国古代秘书职业道德思想,对理解现代职业秘书职业道德有一定的参考价值。

纵观中国秘书发展史,可以说,以儒家伦理为主体内容,兼容并收其他诸子百家(如墨家、道家、法家等)伦理道德思想精华,在我国古代秘书从业人员中形成了以“忠、信、义”为核心内容的秘书职业道德思想,形成了甘当幕后英雄、重义轻利的秘书职业行为准则。

### 1. 忠

“忠”本是指忠诚。一方面,一个人要实现个人抱负,需要选择明主、贤君。“鸟择木,无木择鸟”“良禽择木而栖,贤臣择主而仕”。另一方面,一旦选定了“明主”、“贤君”,对自己的服务对象就应该竭尽忠诚。因此,“忠心耿耿”是传统士人为人臣、入人幕的基本职业道德。“良臣不事二主”的“忠君”思想,在包括古代秘书在内的中国传统文人的价值观念中始终占据着主导地位。即使是辅佐其主挑起非正义的与社会发展趋势相背离的事端,在遭受失败为对方所虏之时,他们也常常以“各为其主”来为自己开脱。

如果把中国古代秘书分为辅助管理型(以朝廷大臣为主)与事务处理型(以内廷宦官为主)两个类型的话,无论其社会地位的尊卑荣辱,中国古代秘书非常自觉地将自己的思想与行为依附于他们的主人,并将这种主奴关系演绎到了极致。

在现代契约社会,“忠诚”有了新的内涵。它既包括忠诚于上司、忠诚于职守,也包括忠诚于企业、忠诚于事业、忠诚于社会。这既是我国秘书阶层优良传统的体现,也是秘书专业化、职

业化过程中的显著特征和基本要求。封建文臣、传统幕僚的“愚忠模式”自不足取，而“各为其主”式的服务角色定位与从属地位则是现代职业秘书需要面对的基本现实。淡化立场，正视现实的利益关系和利害关系，是当代秘书职业行为的理性选择。

### 2. 义

“义”是儒家五德（仁、义、礼、智、信）之一。一般认为，孔子思想以“仁”为中心，孟子思想以“义”为中心。何谓义？《释名》云：“义，宜也。裁制事物，使各宜也。”而“义”又与“道”紧密关联，合为“道义”。所以，“义”一般指公正合宜的道德、道理或行为。

中国秘书界的“义”，主要指自觉维护辅佐对象利益和整体利益的行为定势。它与“利”相对立，提倡“见利思义”、“先义后利”，反对“见利忘义”。

### 3. 信

“信”即诚信。“信”与“义”同为儒家教义“五德”之一。孔子曰：“人而无信，不知其可也。”在幕僚式秘书职业生涯中，“信”常常是幕僚们自觉约束言行的职业道德传统。信既包括信守诺言，也包括信守机密。

尽管在我国传统文化基因中、在现实社会公众行为选择上，诚信问题经常出现矛盾和反复的现象，但在“忠”的前提下，以“诚”、“信”自律，则是古代贤哲基本的职业道德价值取向。

以“忠”、“信”、“义”为灵魂，中国古代秘书常常表现为甘为幕后、甘当无名英雄，把辅佐对象的事业当作自己的事业，默默无闻地奉献，勤勤恳恳地耕耘。“鞠躬尽瘁，死而后已”，成为他们职业生涯的真实写照。



## 相关链接

### “各为其主”的忠与义

刘备、关羽、张飞寝则同床，恩若兄弟。

建安五年，曹操东征，刘备投奔袁绍。曹操擒获关羽，拜关羽为偏将军。袁绍派遣大将军颜良攻打东郡太守刘延，曹操派张辽、关羽为先锋与颜良对阵，关羽斩颜良，立下军功，曹操即上表汉献帝，请求封关羽为汉寿亭侯。

关羽既深深感受到了曹操的礼遇，但又不愿背弃“桃园结义”时与刘备、张飞誓同共死的诺言。他便想尽量多立战功，一方面报答了曹操的知遇之恩，另一方面等到将来有了刘备的消息，就去投奔刘备。

后来，关羽得知刘备寄身于袁绍军中，便留下曹操的所有封赏，留下书信不辞而别，千里走单骑，寻找刘备。

有人建议曹操把关羽追回来，曹操说：“彼各为其主，勿追也。”

## 四、现代秘书职业道德的基本内容

目前乃至相当长的一段时期内，我国仍将处于政治、经济、社会转型时期。在这种历史背景





下,强调现代秘书职业道德、重视其基本要求与功用具有积极的现实意义。从促进秘书职业良性发展的现实需要来看,强调秘书的职业道德还具有深远的历史意义。

综合历史的经验与现实的需求,可将现代职业秘书职业道德规范的基本内容概括为:遵纪守法,爱岗敬业;办事公道,合作共赢;甘于平凡,合理展示;自尊自重,克勤克俭;诚实守信,保守秘密;等等。

### 1. 遵纪守法,爱岗敬业

遵纪守法,即遵守国家有关法律法规,遵守本组织、本单位规章制度。这是法治社会对每一位公民的要求。职业秘书在具体职能活动中,理应处处以法律为准绳,依法办事。要敬畏规则,自觉按制度办事,做到法律和制度面前人人平等。任何人、任何行为都不能凌驾于法律法规、规章制度之上,不能做法律法规、规章制度不允许的事情。

这些道理看起来很简单,从字面上说说似乎并不难,但在具体工作过程中能时时严格要求自己,做到公私分明、克己奉公则实属不易。对于秘书来说,现实的诱惑实在太多,如虚开发票、挪用公款或公共财物等,秘书有的是机会。湖南作家阎真先生在其长篇小说《沧浪之水》中,艺术地揭示了当代社会腐败现象之所以存在并有愈演愈烈之势的文化根源,描述了一个有着清白家史的厅办秘书是如何由“清”变“浊”的。阎真先生的小说同时也给秘书行业敲响了警钟,让我们意识到在现实工作中,加强职业秘书遵纪守法道德修养的必要性和紧迫性。

爱岗敬业,就是热爱自己的职业岗位。这是从业人员对待自己所从事职业的态度问题,是人们对自身所从事工作的认识及其劳动态度的表现。自春秋战国开始,我国就大力提倡爱岗敬业的职业态度。孔子在《礼记·学记》中第一次提出“敬业乐群”的思想。他还认为,无论做事还是做人,都应该做到“敬事而信”。孔子所说的“敬业”、“敬事”,都是指在工作中要全心全意、聚精会神。宋代朱熹进一步从对立面加以阐释,他说:“敬业何?不怠慢、不放荡之谓也。”这是所有职业从业人员搞好本职工作应该具备的起码素质,是对职场人士的基本要求。敬业和爱岗是相互联系的,有了敬业精神,自然会热爱自己的工作岗位;热爱自己的工作岗位,又是敬业精神的具体体现。

著名门户网站搜狐公司总裁张朝阳先生曾说过:“我们公司聘人的标准是敬业精神。对待工作的态度,我认为是个道德问题——职业道德。在美国,如果一个人本职工作做不好,就会失去信誉,就算找别的工作,做其他事情,也没有可信度了!敬业精神是个比较理性的概念,但实行起来,可以明显地感觉出来,是否把工做当作自己生活中重要的事情,是否为了干好工作与别人协作好、配合好,是很容易看出来的。”

对职业秘书而言,爱岗敬业是职业秘书的基本价值观和职业信条,是一种积极向上的心态,是职业秘书对自己所从事的职业所担当的责任和道义,所持有的一种敬仰的心态。可以说,爱岗敬业是现代秘书职业道德体系中的首要内涵和集中体现。虽然提倡爱岗敬业不是绝对不允许改行从事其他工作,但是,干一行,爱一行,专一行,则是对秘书职业道德、职业操守的基本要求。

当今社会,国内外许多现代化企业都已经把爱岗敬业精神作为企业文化、企业精神来建设,借以开发企业人力资源和提高企业在市场竞争中的综合实力。可以说,爱岗敬业已是现代企业精神内涵之一。

对于职业秘书而言,不仅应该要求自己能做到爱岗敬业,还应能理性地认识到爱岗敬业所蕴含的潜在能量,协助公司、组织负责人将爱岗敬业建设成为本组织的企业文化和企业精神,从而提高本企业、本组织综合实力。

分析刚刚走上秘书工作岗位的秘书心态与方式,能为我们提供一些启发。根据其心态的不同,我们可将步入职业秘书岗位的职场新手分为两大类,一类是主动踏上秘书工作岗位的,我们可以称其为主动式;另一类正好相反,他们在职业生涯规划中根本没有考虑过秘书职业,只是阴差阳错地因为某一个非常偶然的机缘而走上了职业秘书工作岗位,我们可以将之称为被动式。在大学里选择秘书专业,通过秘书职业资格证考试,并最终主动走上了职业秘书工作岗位的职业秘书要做到热爱本职工作,难度相对会比较小,因为他们选择了秘书专业,内心更容易认同秘书这一社会职业,加上长期的专业训练,他们能够对秘书工作产生比较大的兴趣和热情。兴趣是最好的老师,这部分职业秘书应该能自觉地把秘书职业当做自己的事业来对待,能自觉把自己的命运维系在秘书职业生涯之上,因此往往容易做到爱岗敬业。

从职场现实情形来看,被动走上职业秘书岗位的可能更多。许多职业秘书包括部分非常成功的职业秘书在内,最初所学并不是秘书专业,他们可能根本就没有意识到有一天自己会从事秘书工作,有的甚至在被选拔为本单位秘书时,仍然并不乐意到办公部门从事综合服务性工作。他们之所以做了秘书,大多是因为暂时没有找到更理想的职业工种,才心不甘、情不愿地走上了秘书工作岗位。对于这一部分职业秘书,只要是在秘书工作岗位上,同样必须做到爱岗敬业,并且要能够全身心地投入秘书工作。否则,由于秘书工作内容、秘书工作性质所具有的特殊性,他们不仅不能胜任秘书工作,还极易给本单位、本组织工作带来不可挽回的损失。



## 相关链接

### “天下第一秘”

自称为“天下第一秘”的李真曾是一个“少年政界奇才”,自称唐太宗家族和大清朝“第一秘”李莲英的后裔。28岁即成为省委第一书记的私人秘书,从此开始火箭式地高升:5年间升为厅级干部,34岁成为全国最年轻的正厅级国税局局长。曾被列为国家税务总局和河北省人民政府双料后备领导干部。

李真曾以“天下第一秘”和随后的国税局局长一把手的身份到下面“视察”,要警车开道、路人回避,威风得很,神气得很。

在省政府秘书圈子里,李真最有价值的收获是与吴庆伍交好。吴庆伍是从河南过来的秘书,在河北待过两年后,吴想下海,而李真希望能够接任吴庆伍原来的位置。李真后来被捕,他在剖析自己的犯罪根源时写道:“我的前任秘书……告别政坛,下海经商……我说,你在商界需要权力支持,我在官场需要经济支持,我支持你赚钱,你支持我从政,我官越做越大,你钱也越赚越多。”李真与吴庆伍达成“钱权双赢”,李真果然顺利地接任吴庆伍的位置,稍后又从省政府进入省委,终成“河北第一秘”。李吴合作,最初就在他们交接班之际和吴庆伍公司开张之时。中纪委、监察部在对李真案的通报中指出:“1992年底,李真通过原中国东方租赁公司河北办事处(简称‘东租冀办’)主任张某,帮助吴庆伍(现在押)从‘东租冀办’借款2000万元,后吴将此款据为己有。事后,李



真收受吴庆伍 15 万美元和 10 万元人民币。”

李真得势时,想让谁上台就上台,想让谁下台就下台。他曾赶走 7 位省级干部,还一掌击昏过某省级领导。他自称命中注定是“半生辉煌”,后因贪污受贿上千万元,成为新世纪“惊天大案”,被执行注射死刑。(参见中国新闻网。)

## 2. 办事公道,合作共赢

办事公道,就是指职业秘书在具体职能活动中,能站在公正的立场协调各方利益、处理各种问题;对当事各方能做到不偏不倚、公平合理;不论对谁,都能按一个标准办事。

办事公道是崇高职业道德在职业活动中的重要体现,是千百年来为人所称道的职业道德。在现代社会中,职业秘书要坚持原则,实事求是,以国家利益为重,以人民群众的根本利益为重,以集体利益为重。反映在具体言行、态度上,就是要求秘书能公平对待每一个服务对象,妥善处理领导与领导之间、领导与部门之间、部门与部门之间、部门与同事之间、同事与同事之间的各种利害关系,不论这种利害关系是大是小、是现实的还是长远的。

秘书部门是一个综合性办公部门,职业秘书要与方方面面的人与事打交道,必须做到处置公平、主持正义、坚持原则,不能因个人偏见、好恶而影响事情的处理。只有这样,才能弘扬正气、打击邪气,发挥团队整体功能、增强团队凝聚力,减少内耗、提高效率,树立威信、赢得尊重和依赖。

合作共赢,是通过与他人的合作,实现双赢的利益格局。职业秘书要学会与他人合作,这既是一种智慧,也是一种生存方式。清代思想家唐甄说:“天下之势,单少则平,积多则神。”汉高祖刘邦在回顾他以弱胜强战胜西楚霸王项羽时说:“夫运筹帷幄之中,决胜千里之外,吾不如子房;镇国家,抚百姓,给饷不绝,吾不如萧何;连百万之众,战必胜,攻必取,吾不如韩信。三者皆人杰,吾能用之,此所以取天下者也。项羽有一范增而不能用,此所以为我擒也。”在一个群体中工作,单凭个人力量去打拼,要完成秘书职责几乎是不可能的事情。秘书职能特色决定了办公室成员之间既分工又合作的工作伙伴关系。因而职业秘书必须具备合作共赢的现代意识,必须具有团队协作精神。在市场经济条件下,秘书们一方面要敢于竞争,善于竞争,因为没有竞争就没有活力;同时又要注意遵守竞争规则,善于与他人合作。要学会在竞争中合作,在合作中竞争。“学会做人、学会做事、学会合作、学会思考”是对职业秘书的基本素质要求。

在培养合作共赢意识的同时,高级秘书有责任采取切实有效的措施凝聚团队成员力量,为了组织系统整体利益和整体管理目标而尽心尽力地相互协作,自觉将个体利益与整体利益相统一,从而转化成组织系统高效率运作的动力。秘书应能激发自己作为团队成员一分子的强烈的归属感和一体性,唯其如此,才能把个人目标与团队目标紧紧联系在一起,共同实现本组织管理或经营目标。



## 相关链接

### 弥勒佛与韦陀的组合

去过庙里的人知道,一进庙门,首先是弥勒佛,笑脸迎客;他的北面,是黑口黑脸的韦陀。

相传很久以前，他们并不在同一个庙里，而是分别掌管不同的庙。

弥勒佛热情快乐，所以来的人非常多，但他什么都不在乎，丢三落四，没有好好管理账务，所以依然入不敷出。而韦陀管账是一把好手，但成天阴着个脸，太严肃，搞得人越来越少，最后香火断绝。

佛祖查香火时发现了这个问题，就将他们俩放在同一个庙里，弥勒佛负责公关，笑迎八方客；而韦陀铁面无私，锱铢必较，让他负责财务，严格把关。

两人分工合作后，庙里出现了欣欣向荣的景象。

### 3. 甘于平凡，合理展示

甘于平凡。受到领导权威辐射性影响的职业秘书，要能够平和心态，摆正位置，不争功、不诿过，不自高、不自大，不越位、不揽权，以平常心对待自己的职业和工作，耐得住寂寞，乐于做默默无闻的幕后工作，时时处处维护领导权威和领导班子的团结。

众所周知，秘书部门承担的是协助性、辅助性的“幕后”工作。秘书部门和秘书人员的岗位特性，决定了秘书不能从“幕后”走到台前来，否则就有可能构成越位。实践表明，秘书工作处处要求突出领导、突出部门，要求秘书人员甘当无名英雄。比方说秘书拟定的文稿一般不能签署个人名字，只能签署单位名称或领导姓名；秘书组织的会议不能由自己来坐主席台，只能在台上下默默服务；等等。

职业道德是一种社会历史现象，是一定社会经济基础的反映，必然受到经济体制的制约与影响。众所周知，目前我国经济体制正处于转轨时期，部分秘书由于职业选择上受现实社会重利轻义等思想的影响，抱着满腔期待踏上了秘书工作岗位，但工作一段时间以后，却耐不住冷清，不能安心从事本职工作，渴望能转往更有权或更有钱的部门工作。存有这一心态的秘书，在工作中难免会敷衍塞责、得过且过、做一天和尚撞一天钟。毋庸讳言，市场经济条件下，社会以追求效益为主，这样很容易诱发拜金主义、个人主义、享乐主义。因而，在这种社会背景下，职业秘书应能够拒绝来自外界的不良诱惑，牢记“三服务”的基本宗旨，树立正确的人生观、价值观，才能奠定自己事业的基础，发挥自己的专长，从而立足于社会。

秘书是否能够做到甘于平凡，除与个人思想认识水平的高低有关外，还会受到秘书气质结构等生理基础条件的作用，因而实施起来，不同气质的秘书将会遇到不同的挑战。

在四种不同气质类型中，一般认为黏液质型秘书天生平和，为人低调，谨慎细密，最容易做到这一点。而其他三种气质类型的秘书则需要认识到自己气质条件中与职业角色契合与不尽契合的方方面面，及早从职业生涯角度加以规划。简单来说，多血质人善交际，容易做到平易近人，但遇事好张扬，谦虚谨慎不足。胆汁质人长于决断，有领导才能，但粗心、鲁莽，在细节处理上容易粗枝大叶，容易忽视服务对象内心世界的种种反应。抑郁质人看上去沉着细腻，但有自我封闭倾向，有孤高自赏之嫌，有时本来内心极度自卑却给人留下极度高傲的印象。不过，生理基础等物质条件只是影响秘书职业行为的因素之一，后天环境等社会因素对秘书的影响和作用同样不可低估，因此，我们主张无论秘书属于何种气质类型，都应该认识到自己气质结构中先天形成的优缺点，并通过后天的不懈努力不断加以调整，使自己能胜任本职岗位之要求。



职业秘书具有一种平常心固然很重要,但这并不等于说,职业秘书不能或不需要展示自己的才华,或者秘书根本没有展示才华的机会。那样既不符合辩证法,也有悖于职业秘书展示自我的内在需要。从实现秘书个体人生价值的角度来说,我们要研究的不是秘书需不需要展示的问题,而应该研究合理的展示方式和展示的“度”。

所谓合理展示,就是职业秘书本着对工作和事业高度负责的精神,在不妨碍领导权威、部门职能发挥的前提下,利用个人专长,创造性地完成相关工作的行为。同时,在其他部门“缺位”的情况下自觉“补位”,在其他人员无法胜任工作任务时挺身而出,这一点一般也不会有越权、越位的嫌疑。

在其他公共关系事务处理过程中,要求每一位参与者具有抓住战机合理展示的素质与能力,这也是对现代职业秘书的基本要求之一。我们觉得,只要有利于本单位良好公众形象的树立,只要不是刻意地追求个人名利,在职业秘书的岗位上,同样可以展示自我风采,可以找到实现自身人生价值的方式和机会。



## 相关链接

### 《吃亏歌》

“吃亏是福”是古训,河南村官李天成,编有一首《吃亏歌》,同样值得我们深思:

当干部就应该能吃亏,能吃亏自然就少是非;  
当干部就应该肯吃亏,肯吃亏自然就有权威;  
当干部就应该常吃亏,常吃亏才能有所作为;  
当干部就应该多吃亏,多吃亏才能有人跟随;  
能吃亏、肯吃亏、不断吃亏,工作才能往前推……

在艰苦的地方吃点苦、吃点亏,恰好是长本领的关节点,是难得的历练。要切记,眼前也许你吃了物质的“亏”,却可能收获精神的“福”;现在也许你吃了小亏,将来得到的可能是大福。说白了,就是要算“大账”,别算“小账”。

## 4. 自尊自重,克勤克俭

自尊自重,是尊重自己,倾听自己内心的声音,这是一种对自己负责任的态度。

按照马斯洛需求层次理论学说,人类行为的心理内驱力不是性本能,而是人的需要。他将人类的需要本能分为两大类、五个层次,就好像一座金字塔,由下而上依次是生理需要、安全需要、归属与爱的需要、尊重的需要、自我实现的需要。获得他人尊重是属于较高层次的需要。但是,一个人要想获得他人尊重,首先要做到自尊、自重。只有做到了自尊、自重,人格才能算健全;只有具备健全的人格,才能产生独特的人格魅力,而人格魅力才是赢得他人信赖及尊重的基本前提。其次,要认识到获得他人尊重与尊重他人的关系。俗话说:“你敬人一尺,人敬你一丈。”职业秘书的自尊不能等同于自傲,“人类本质中最殷切的需求是渴望被肯定,这种渴望不断地啃噬着人的心灵,少数懂得满足人类这种欲望的人,便可以将别人掌握在手中”(心理学家威廉·詹

姆士)。

在我国秘书职业化的历史进程中,强调秘书的自尊自重主要是从人格上取得与服务对象的平等地位,摆脱历史形成的依附色彩。在某些地方,社会公众对秘书职业存在一些消极评价,其中虽然不乏误解、误读,但有时确实存在某些秘书不自重、不自爱的现象。

但这种强调是以秘书平等待人、与人合作、认可他人为基础的。尺有所短,寸有所长,每一个人都有自己的独到之处,都有值得称道的地方,周围的同事也都期待他人的认可。如果你能让他人感觉到你的尊重,对方才会给你善意的正面的反馈。因此,职业秘书要以端庄的仪表、规范的语言、得体的举止,热情积极的心态去对待每一位服务对象。

克勤克俭,既是一种勤奋工作的态度,又是一种节约办事的风格,同时还是一种谦逊的品格。态度决定一切,职业秘书只有做到手勤、腿勤、嘴勤、耳勤,才能保持一种敏锐扎实的工作作风,才能创造性地完成本职工作。同时,职业秘书要充分考虑管理成本,杜绝办文、办会、办事过程中不必要的铺张浪费陋习。要有谦虚谨慎的工作态度,虚心学习,在实践中不断增长才干,避免好大喜功、急功近利、锋芒毕露。

在现代化建设过程中,提倡勤俭之德颇具现实意义。现代化进程必须依赖经济效率的提高和经济增长方式的集约化,这两者都离不开克勤克俭的时代精神;从全球范围来看,在现代化进程中生产资源的节约问题已经尖锐地提上了各国政府的议事日程,现代化在使人类掌握了开发和控制自然资源的巨大能力的同时,也加大了对自然资源的消耗和掠夺,尤其是对维持人类生命的四大系统——耕地、牧场、森林、海洋的极度的开发,因此,可持续发展才成为一个受到普遍关注的全球性问题。



## 相关链接

### 骆家辉不住五星酒店,远没我们局长牛

美驻华大使骆家辉抵达海南出席博鳌论坛年会,并未入住索菲特五星级酒店的论坛会场套房,而选择附近一家四星级酒店。随行人员解释,论坛会场套房太贵,其价格是美国政府差旅财务规定的3倍,大使不能住。(2012年4月4日《扬子晚报》)富得流油的美国,大使居然住不起五星酒店!影响骆家辉在贵贱之间作出选择的决定因素,恐怕不仅仅是个人的道德水准和境界,还有透明的监督、难以变通的执行、不可逾越的制度防火墙。

以世俗眼光看,骆家辉确实没有我们身边某些科长、乡长“牛”,没有我们身边某些局长、处长“阔”。在这之前的2月21日《新快报》报道,深圳龙岗区司法局局长何某率团赴沪、苏、杭考察,一行24人,出行5天,共计花费超过14万元。仅半天在开会,其余时间均为游山玩水,且全程入住五星酒店。

龙岗司法局上演的“豪华游”,是中国版“三公消费”的一个缩影。为何那么多公务出国轻易成行、那么多公车腐败随便上路、那么多公款招待从来就“不差钱”?究其原因,在于我们的公共钱袋子太容易打开和支取,以近乎零成本的违法违纪行为,享受最大化的权力挥霍快意,对公众利益丧失敬畏感,对公共权力失去谦卑感,面对制度的铁律和红线难以产生“战战兢兢、如履薄冰”的畏惧感,某些官员只会在贪图享受花钱摆阔之路上越走越远,直至刹不住车坠入深渊。



位高权重的骆家辉不能乱花钱、不敢乱花钱,彰显了一种普适性的制度文明。据报道,从1986年到2005年,我国人均负担的年度行政管理费用增长23倍,而同期GDP总量增长14.6倍,我国行政成本竟是美国的两倍!所有的权力傲慢都来自于奢侈、浪费和腐败。当热衷于“三公消费”的官场牛人绝迹之时,我们的国家和民族才会彻底“牛”起来。(来源:四川在线,2012年4月5日。作者:张培元。)

### 5. 诚实信用,保守秘密

诚实信用,就是职业秘书要能忠诚于所属组织、所属单位,通过自己的诚实劳动履行自己的职责职能;要关心组织、关心单位的发展,积极参与经营、管理、服务工作,为本单位的发展献计献策;要注意维护组织声誉,做自觉维护本组织、本单位信誉的模范。

诚实信用是人类在漫长的社交实践中总结出来的基本道德准则。在建设社会主义市场经济的历史进程中,大力弘扬诚实信用精神,无论是对于组织系统整体的兴旺发达,还是对于职业秘书个人的成长、进步,都显得非常重要。因为诚实信用是市场经济的基本法则,是组织系统和个人的无形资产,也是职业秘书的为人之本、从业之要。职业秘书应该了解诚实信用的具体要求,并在职业活动中身体力行,逐步内化,使之成为自己的一种职业道德品质。



## 相关链接

### 高尚公司的必要条件是真诚

德胜以“真实”为生命。它花很大力量帮助员工做真实的自己,使企业成为一个真实的机构。如德胜员工答应别人做什么,都会马上拿出笔记下来。“答应不答应、时间表和做事的标准”都有一个庄重的承诺。比如德胜承认:“员工不是企业的主人,员工只是企业的劳动者,投资人才是企业的主人。”德胜还说,“你不管怎么想,都需要希望公司强大。你在公司做,你会希望公司给你较好的待遇;你辞职,也希望公司给你较好的补偿;即便你跟公司闹翻了,你也希望公司赔得起你。”

德胜在内心深处关注“人”。这说起来容易,家家公司都提“以人为本”,但怎样才算真正关注人,很多公司说不清楚,德胜却做到了。比如:员工捐款,很多公司都抱着多多益善的态度,只有德胜明确告诉员工,只要捐出你身上现有现金的1/20就够了,这让人没有压力,同时内心世界又为自己的行为觉得很自豪,因为做了对的事。这就是真正的人性化。

德胜规则很严格。如新员工进来打扫卫生就需要三个月。很多人不理解,德胜为什么这么做?原因在于,它从磨炼人的心智入手,达到帮助人长远发展的目的。这是德胜非常高明的地方。中国企业的最大挑战之一就是对员工的职业化改造。要把中国社会普通农民或农民子弟改造成中国产业社会的中坚力量,一定有一个艰苦的过程,德胜在努力完成这个过程,这个过程本身就是最大的人性化。我们不能认为“员工少干事而多挣钱”就是人性化。从物质、精神同时进入人性化状态,首先需要对招聘来的员工的终身能力负责任。培养其职业化能力和职业化精神非常重要。德胜真正迅速地抓住了这一点。

我认为,“真诚”是德胜成为高尚公司的一个必要条件。我曾跟聂圣哲交流,“很多事情做

不到,你就不要说”。人在俗世生存,在复杂的社会中立足,不可能所有的事都做到高尚。如果一定要高尚,就只能把你所谓的“高尚”提出来并且做到,不能做到的就不要说。比如德胜没有讲“创新”,没有讲“共同富裕”,因为它暂时做不到。而很多企业现在却是先说后做,或者说了根本不做。我认为这是企业与企业间最大的差异,也是区别企业“高尚”与否的地方。(汪中求博客文章。)

保守秘密,是要求秘书遵守保密法律法规和保密纪律,对涉密事项守口如瓶。秘书部门属于机要部门,它是一级组织、一个单位的信息集散中心,是各种信息的汇集地。信息在市场经济建设中作用独特,市场经济条件下的竞争离不开信息的参与和作用,有人甚至认为:现代商战就是信息大战。无论是政界、商界还是其他行业,只要存在同行业的竞争,涉密的职业秘书就会成为现代“信息战”所攻击的目标。为此,秘书必须具备保密意识,保密是秘书职业道德基本内涵之一。

保密工作对现实工作具有重要作用与影响,保密不仅是一种职业道德,是一种职责职能,还是一种法律规范。我国于1988年9月5日颁布了《中华人民共和国保守国家秘密法》,并据此制订了《中华人民共和国保守国家秘密法实施办法》。这两部法律法规对包括职业秘书人员在内的涉密主体的职能行为做出了具体的规定。从保密责任来看,只要涉及本单位核心机密、商业秘密或其他秘密事项,只要给本单位、给他人造成了实际损失或损害,无论是主观故意的泄密,还是主观无恶意的失密,都将追究泄密责任人、失密责任人的法律责任。可以说,职业秘书保守秘密既是一个职业伦理和职业道德范畴的问题,同时也是一个遵纪守法的问题。职业秘书有责任和义务遵守相应的保密法律法规和本单位制订的保密纪律,牢固树立保密意识,避免给本单位造成不必要的损失。



## 相关链接

### 国家宏观经济数据多次泄露 已立案侦查6件6人

新华网北京10月24日电(记者:李菲,华春雨) 最高人民检察院渎职侵权检察厅副厅长李忠诚24日在国新办举行的新闻发布会上通报了国家统计局干部孙振、中国人民银行干部伍超明泄露涉密经济数据案件查办情况。

李忠诚说,去年5月以来,国家宏观经济数据多次被泄露。有关职能部门密切配合、依法履行职责,迅速查明了泄密经过。今年2月,北京市西城区人民检察院对案件依法立案侦查,目前已立案侦查6件6人。

这6名犯罪嫌疑人中有一人是国家统计局办公室秘书室原副主任、副处级干部孙振,有1名是中国人民银行金融研究所货币金融史研究室原副主任、副处级干部伍超明,另外4名犯罪嫌疑人均为证券行业从业人员。近日,北京市西城区人民法院以故意泄露国家秘密罪分别依法判处被告人孙振、伍超明有期徒刑五年、有期徒刑六年,判决后被告人没有提出上诉。

据介绍,重要经济数据属于国家秘密,有具体的定密范围和定密依据,一旦泄露,会给社会带来非常大的危害,这主要表现在三个方面:政府的公信力受到了影响;经济秩序遭到了破坏;给经济运行带来危害。每一次经济数据泄露以后,股市发生异常波动,异常波动背后就有一些不





公平的现象出现,所以维护及确保经济数据的安全是经济部门和保密部门一项重要的职责。

国家保密局新闻发言人、副局长杜永胜 24 日在国新办举行的新闻发布会上表示,根据有关部门在案件调查过程中反映出的问题,国家统计局干部孙振、中国人民银行干部伍超明泄露涉密经济数据案件背后确实有利益驱动。(2011 年 10 月 24 日来源:新华网。)

## 五、职业化背景下秘书职业道德的功能与作用

### 1. 良好的职业道德是用人单位对人才的基本要求

“德才兼备”,“德”字当先。这既是各级党政机关、各类企事业单位考察人才的首要标准,也是其他各类社会组织考察和任用秘书的基本标准。

在人才培养过程中,一方面,我们充分肯定专业知识、职业技能、综合素质的重要性。当代大学生就业形势不容乐观,竞争日趋激烈,如何打造自己的核心竞争力往往是大学教育教学关注的首要问题。但在另一方面,我们必须充分认识到,从大学毕业生进入社会成为职业人的第一天起,他们所有的努力就只有一个目标——赢得信赖。这种信赖包括让他人相信你的能力,但更需要让他人相信你的为人。一个职业秘书的职业技能固然重要,但比技能、才能更重要的是秘书的德行和人品。任何上司都会首先把机会给予那些他信赖的品行端正的员工。德行成为员工们赢得施展才华机会的前提条件。2004 年底,上海交通大学曾公布一项对用人单位用人意向的调查报告,在上海交大设计的 20 多项关于毕业生素质的调查问卷中,用人单位最看重的三项素质依次是责任意识、敬业精神和团队合作能力,这三项素质都是职业人在职场从业时职业道德、职业操守的综合体现。

### 2. 良好的职业道德是秘书人格力量的一面镜子

职业道德素质既是一个人的整体道德品质的重要组成部分,同时也反映着一个人的整体道德水平。具有优良职业道德的员工在赢得上司信赖的同时,往往也能赢得同事的信赖和尊重,因为良好的职业道德是职业秘书人格魅力的具体体现。

同时,行为主体职业道德水平的提高有利于行为主体思想道德水平的全面提高。在建设社会主义市场经济的今天,我们面临着提高全民族整体思想道德水平的重要而艰巨的任务,要构建好爱国守法、明礼诚信、团结奉献、勤俭自强的和谐社会,从职业人的职业道德入手无疑是一个很好的切入点。

### 3. 职业道德是秘书事业成功的基本保证

职业道德是一个人的事业取得成功的重要条件,每一位职场成功人士往往都具有优秀的职业道德素质。缺乏良好的职业道德修养的人是做不好任何工作的,同样,没有良好的职业道德,秘书也不可能取得事业的成功。

从更广的范围来说,一个组织、一个企业重视员工职业道德建设,对提高企业竞争力、树立组织良好公众形象也将产生积极而深刻的影响。因为这既有利于企业提高产品质量和售后服务质量,为企业品牌战略奠基,又可促进企业技术进步,降低企业生产成本,提高劳动生产率和经济效益。强势企业可以借此提升企业“软实力”,困难企业可以依赖它走出暂时的困境,赢得更好

的发展机遇和发展空间。

## 六、提高秘书职业道德水平的方法和途径

现代社会对秘书职业道德提出了明确的要求,有志于走上秘书岗位的青年学生,应该怎样去提高自己的职业道德水平呢?我们应该结合高职院校秘书专业培养目标、联系青年大学生思想实际、通过多种途径、采取灵活生动的方法达到这一目标。

归纳起来,主要方法和途径表现在五个方面。

### 1. 倡导自制、“慎独”,完善自我操守

自制是一个人心理上是否成熟的主要标志之一。在培养学生职业道德品质的过程中,要引导学生生理性地控制自己的情感、欲望和言行。在外部环境的诱惑和冲击面前,要努力控制和把握自我,力争成为欲望和困难的驾驭者,而不要让欲望和困难牵着鼻子走,不要成为困难和欲望的俘虏。

我国历来有“慎独”的修身传统。“慎独”就是指在无人监督的情况下,从一个人的内在动机到外在行为,都符合职业道德准则,要求有高度的道德自觉性。美国是秘书职业职业化水平最高的国家,“美国国会大厦是由女秘书支撑起来的”,美国秘书就是在无人监督的状态下开展工作的。他们在自己的职权范围内,自主决策,不断追求卓越和完美。这也为我国秘书职业化进程与秘书职业道德建设提供了良好的借鉴。在职业活动中,秘书要能做到自处慎行,即在自己独处时,仍能以自己坚定的内心信念指导自己的行为,言行举止规范、谨慎,合乎法度。只有在无人监督的情境下使自己的言行能够符合职业道德规范要求,职业秘书才真正将其所认知的职业道德内化成了他的信念,秘书的内心才能升华到更高层次的职业道德境界,秘书才能以组织系统管理者的宏观眼光创造性地完成各项职能工作。

现代职业秘书应该在思想上做到心诚意正,对秘书职业道德怀有严肃认真的态度,能认识其正当性、合理性,并用以约束自己不正当、不合理的思想与行为,随时矫正自己的行为与动机,通过自制和“慎独”达到更高层次的道德修养的境界。

### 2. 学习先进典型,提升职业精神

孔子云:“见贤思齐焉,见不贤而内自省也。”(孔子《论语》)的确,榜样的力量是无穷的。发挥榜样、先进典型的示范作用,是我们习惯采用的、事实证明也是行之有效的思想教育方法。在秘书发展史上,有许多具有高尚职业道德的秘书人员,他们堪称是现代职业秘书学习的榜样,我们应该发挥这些先进典型的教育功能,让他们典范的职业道德精神光照后世千秋。

同时,也可组织在校大学生对已毕业校友的工作情况进行跟踪调查,或者采取把毕业生、毕业生用人单位请进来的方法,用鲜活的现实典型对学生进行职业道德教育,使学生增强专业自豪感,增强爱岗敬业等职业道德情感。

### 3. 重视课堂教学,夯实职业道德思想基础

在学校教育中,课堂教学是主渠道。同理,在职业道德教育方面,也应该发挥课堂教学的主导作用。一方面,专业课教师在对学生进行职业技能教育的同时,要将有关职业道德及职业行为规范的教学内容渗透其中,利用先进的教育教学理论、经典的秘书职业行为案例和教师人格魅力去正面引导青年学生。通过言传身教,让学生耳濡目染,使学生树立起强烈的事业心和责任



感。另一方面,要将职业道德内容纳入政治理论、就业指导等教育体系之中,使学生从理论上理解、从实践上把握职业道德在职业生涯中的重要意义和内容体系。

#### 4. 积极组织、积极参与社会实践,认知职业道德内容,养成良好职业道德风尚

职业道德的原则和要求来自于实践,并在实践中不断完善和发展。实践教学是对学生进行职业道德教育的重要途径和关键手段。在秘书专业岗位实习的过程中,利用真实的职业环境,让学生体验职业道德的重要性;在校内模拟实训的过程中,要对学生提出与实际工作岗位逼近的仿真要求,借以规范学生的学习行为,进而提高学生自身职业道德素养。要积极利用寒暑假组织学生开展社会实践活动,让学生深入生产、服务、经营、管理第一线,以培养学生的社会责任感。要引导学生用自己掌握的专业知识和技能,为社会服务,为困难群众服务,通过社会实践培养学生良好的职业道德素质。

#### 5. 利用“三自”活动平台,培养其完善职业品格的自觉性

在信息社会中,青年大学生面对的是复杂多样的大众传播媒介,接受的是多元化的价值观念,行为方式和生活方式因此而呈现出多元化特点。学校教育要加强正面引导,有效组织学生开展好以“自我教育、自我管理、自我服务”为内容的“三自”活动。青年大学生要充分发挥主观能动性,自觉参与到学校组织的各项教育、管理、经营、服务活动中去,提高自己的主人翁意识,培养自己的社会责任感,不断提高自我约束、自我控制能力。学院应该按民主程序建立和健全各种学生自治组织和学生社团,做好学生干部的选拔、任用、培养、培训工作,指导正确的工作方法,帮助学生总结经验教训,帮助他们克服社会工作过程中遇到的困难和问题,提高他们的认识水平和工作能力,培养团队精神、合作意识、双赢与多赢意识,培养他们热爱集体、勤奋奉献的职业道德品质。

## 任务2 职业秘书的知识结构

### 一、知识的含义与分类

#### 1. 知识的含义

知识,是个体通过与环境相互作用后获得的信息及其组织,亦即结构化的信息。

心理学家将知识的阶层递进关系图示如下(图4-2)。

从该图可以看出,知识以数据、信息为基础,人们从噪音中分拣出数据,将数据转化为信息,又将信息升级为知识,并通过运用转化为智慧,产生现实的作用。我们掌握知识的过程,就是根据自己的需要从大量的原始数据中筛选出对自己有价值的信息,并加以结构化,以满足自己工作、生活的实际需要。

培根说:“知识就是力量。”这一名言说尽了知识的价值与作用,已经成为一个普遍的真理。而达·芬奇也说:“无论掌握哪种知识对智力都是有用的。”从普遍的意义来说,我们不能否认,任何知识都是有价值的。但具体到某一个职业、某一个人、某一个工作阶段,不同的知识所发挥的作用无疑是不同的。因此,对于在校大学生而言,我们既强调根据自己所选择的专业储备一定的专业知识,避免将来走上工作岗位时出现“书到用时方恨少”的遗憾;同时,我们又提倡对知

识加以管理，以更好地发挥其作用。

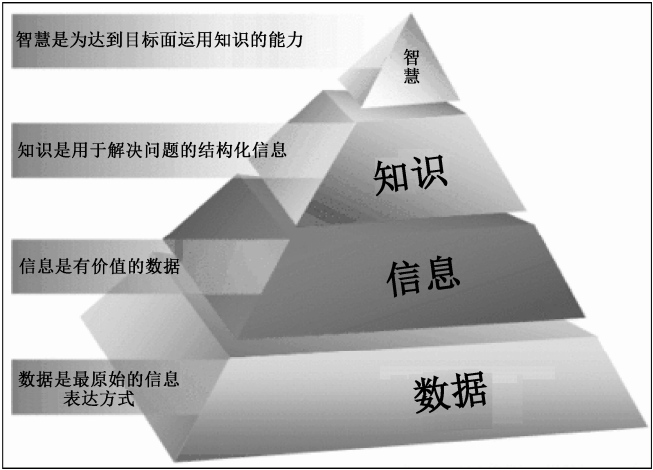


图 4-2 知识的阶层递进关系图

## 2. 知识的分类

对知识的分类，方法很多，有代表性的分类方法见表 4-2。

表 4-2 知识分类简表

分 类		含 义	特 点	备 注
两 分 法	陈述性知识	是描述客观事物的特点及关系的知识	主要包括符号表征、概念、命题	也称描述性知识
	程序性知识	是关于操作步骤和过程的知识，也称操作性知识	主要用来解决“做什么”和“如何做”的问题	有一种较特殊的程序性知识，是关于认识活动的方法和技巧的知识。如，“如何有效记忆”、“如何明确解决问题的思维方向”等
四 分 法	描述性的知识	描述现象或事件的知识	用以追求及建立现象或事件的事实，物理、化学、生物和社会等科学知识即属之	1966 年，美国俄亥俄州立大学教授阿尔士等人，受 Maccia 系统化知识思辨理论的影响而提出
	规范性的知识	判断现象或事件适切性、好坏、美丑的知识	用以追求现象或事件的价值与信念，如哲学、文学、美术、音乐等知识	
	实践性的知识	是指导行动、实践的知识	用以追求有效的应用行动，医疗、新闻、工程、设计和教育等知识即属之，职业技术教育所探讨传授的知识即属于实践性知识	
	形式性的知识	是统一、整合所有知识的知识	数学、语言及逻辑等知识	



续表

分 类		含 义	特 点	备 注
七分法	常识	日常生活中形成的知识	人人都具有，是最具有真理性、实用性的知识，是其他一切认识的基础	波普尔提出
	经验性知识	带有专业性，是在专门性活动中积累起来的	大部分知识是这一类知识，属于拟规律性知识。可对可错	
	神话故事、传说	这类知识具有特殊的价值，往往能产生实证理论所不可能产生的思想	欧洲的建筑风格，很多创意来自古老的神话故事、传说，那是真正的艺术。西方一般把建筑专业设置在艺术学院，不像国内视为工科。所以国内的建筑造型缺乏艺术美	
七分法	科学知识	形成于以上几种知识基础之上，是反映事物的本质、规律的知识	科学的真理性受到批判，真正应该提倡的、重视的是“科学精神”。波普尔提出科学的可错性	
	哲学	希腊语(Φιλοσοφία)意为“热爱智慧”，或是“智慧的朋友”。从西方学术史看，哲学衍生出科学。后来，哲学成为与科学并行的学科	一般认为哲学是一种方法，是基于理性的思考。寻求能做出经过审视的假设且不跳脱信念或者只是纯粹的类推	
	艺术	通过一定的手法或手段来巧妙地构思，带给人美的享受	文学、戏剧、影视、声乐、器乐、美术、书法，等等	
	宗教	是一种特殊的文化形式	过去，人们往往只看到了它的反认识逻辑性、危害性和主观性，很少认识到它的价值逻辑性、有益性和客观性	

二、知识结构的含义及其重要性

1. 知识结构的含义

知识结构是指个体所掌握的知识类别，即各类知识相互影响而形成的知识框架，以及各类知识所占的比重。

这里所讲的“比重”，既包括数量关系，也包括质量关系。

知识的数量积累是职业秘书成才的基础和必要条件。人们常常把一个人掌握知识的多少作为衡量秘书水平高低的标准，虽然它并不是衡量秘书水平唯一的、绝对的标准。

需要强调的是，单纯的知识数量并不足以说明职业秘书具有真正的知识水平。职业秘书不仅要掌握相当数量的知识，还必须让这些知识形成合理的知识结构，这就是各类知识所形成的质量关系。没

有合理的知识结构, 知识与知识之间不能形成必要的质量关系, 秘书就不能发挥其创造性功能。在职业活动中, 秘书要能根据职业和社会不断发展的具体要求, 将自己掌握的知识加以科学重组, 建构合理的知识结构, 最大限度地发挥知识的整体效能。

## 2. 知识结构的重要性

结构主义认为, 知识、常识依赖于科学合理的结构来产生效能, 合理的知识结构是形成秘书职业行为能力的基础。

知识和能力相辅相成、互为因果。能力的大小首先取决于知识结构的完善程度。一般说来, 知识结构越完善, 能力就越强; 知识结构越单一, 能力则越弱, 二者成正比。

# 三、现代秘书知识结构的基本内容与要求

关于职业秘书的知识结构, 是秘书学界解决得比较早、比较好的问题之一。一般认为, 秘书知识结构呈现出两横两纵的“II”型特点, 见图4-3。

上图中, 下方的横线代表基础知识, 上方的横线代表相关知识, 两条纵线分别代表秘书专业知识和秘书所在行业的业务知识。具体要求如下:

## 1. 基础知识的广博、扎实

基础知识是秘书知识结构中的根基。基础知识越广博、越扎实, 就越能胜任秘书工作, 秘书的发展潜力就越大。

一般来说, 秘书应该掌握的基础知识门类主要包括以下几个方面。

(1) 政治、哲学。包括马克思主义哲学、政治经济学、科学社会主义以及现代科学方法论知识。它们能帮助职业秘书提高思想政治理论修养, 解决政治方向和思维方法问题, 使职业秘书树立正确的世界观和方法论, 能运用马克思主义的立场、观点和方法去分析问题、解决问题。当然, 在不同行业从事秘书工作, 要求不尽相同。

(2) 文化基础。是指语文、数学、历史、物理、化学、生物、历史、地理等文化基础知识, 它们是从从事秘书工作最起码的要求。培根说过: 历史使人明智; 诗歌使人灵秀; 数学使人周密; 自然哲学使人深刻; 伦理使人庄重; 逻辑学使人善辩。这些小学至高中时就已学习过的基本方面的知识, 需要在秘书职业生涯中不断更新、扩展。其中, 特别要注意语言文字和历史知识的提高, 重视历史知识的学习, 培养自己透过事物的现象抓住其内在规律和事物本质的能力。

(3) 法规政策。包括法律、法规、方针、政策等知识。秘书工作政策性强, 职业秘书如果缺乏法律法规、方针政策方面的知识修养, 就会给管理工作帮倒忙、瞎添乱。因此, 秘书人员学习和掌握必要的法律法规、方针政策知识尤为重要。秘书人员应当根据工作需要, 在掌握一般的法学和政策理论知识的基础上, 有针对性地学习有关法律法规和方针政策知识。

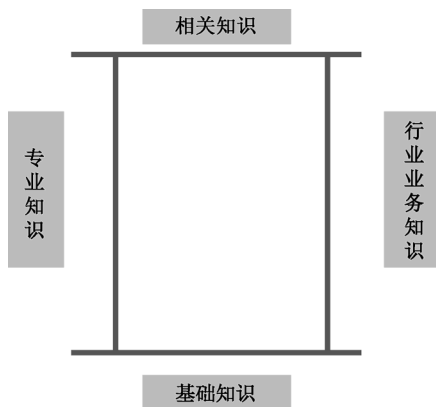


图4-3 秘书知识结构示意图



重点有两个:一是与秘书工作有关的法律、法规、规章、政策;二是同所在组织业务活动有关的法律、法规、规章、政策。后者是平时工作中接触最多的知识,应该特别注意。

## 2. 相关知识多样化

相关知识能丰富秘书头脑,帮助秘书开阔视野、扩大思路、提高工作效率。主要包括:

(1) 管理学知识。秘书协助主管与领导实施具体管理行为,是辅助管理人员,秘书工作是管理工作的有机组成部分。学习和掌握管理学知识,有助于职业秘书自觉遵循管理工作规律,协助领导实施管理。

管理学具有众多的分支学科,职业秘书除了掌握管理学一般知识与一般原理之外,可以根据自己所服务的单位的性质来选择学习管理学的分支学科。如行政机关的秘书可选行政管理学,企业秘书可选企业管理学等。

(2) 经济学知识。现代社会是市场经济社会,现代化建设以经济建设为中心。没有经济头脑的领导是不称职的领导,同样,不懂经济学知识的秘书也当不好领导者的参谋与助手。

经济学知识内容极为广阔,秘书可根据实际需要和自己的能力选学会计、证券、金融、市场、外贸等方面的知识。

(3) 心理学知识。秘书的辅助管理工作是通过秘书与领导、秘书与公众之间的交往实现的。交往过程中,秘书、领导、公众都会表现出特定的心理现象和心理特征。学习和掌握心理学知识,不仅有助于秘书科学地分析自己的心理过程及其特征,克服自身心理障碍、提高自己的心理素质与情商水平,也有助于观察和了解领导、员工及公众的心理过程和特征,掌握其心理活动规律,并用这些规律指导秘书与领导、员工公众之间的交往,从而提高交往的质量和效果。

心理学知识十分丰富,秘书要重点学好管理心理学、领导心理学、社会心理学和秘书心理学等知识。

(4) 公共关系学知识。行政办公部门的许多工作带有公共关系性质,如代表领导接待客人、参与谈判、对外发布消息,等等。掌握公共关系学知识,秘书人员就可运用公关手段塑造组织良好社会形象。

(5) 人际关系学知识。职业秘书应学习人际关系学,以发挥对内协调、对外公关的职能作用。

此外,职业秘书还应掌握诸如决策学、咨询学、预测学、行为科学、人才学、创造学、情报学、编辑学、新闻学、传播学、社会学、文学、艺术等方面的知识,洞悉国情、民情、民俗、民风,扩大自己的知识面,使自己在工作中更加得心应手、挥洒自如。

## 3. 具有精深的秘书专业知识

秘书专业知识是指秘书在履行辅助管理工作职责和工作内容时应掌握的秘书学科专业知识。

这部分知识是秘书知识结构体系中的核心部分,是区别于其他专业人才知识结构的根本标志。这部分知识主要包括秘书职业行为理论、办公室工作实务知识,如写作学、会议学、调研学、档案管理学以及现代办公自动化知识等。只有精通并能熟练运用秘书职业学科知识,才能成为合格的现代职业秘书。

## 4. 掌握必要的行业业务知识

职业秘书所服务的单位都有其特定的业务活动范围,都有其相应的行业业务知识。了解这些知识能使秘书写材料不说外行话、提建议不当门外汉,使自己的工作更具有针对性和科学性,这

样才能当好领导的参谋与助手。

## 四、职业秘书优化知识结构的途径和方法

### 1. 认清形势，强化思想意识

现代职业秘书应该清醒地认识到，要适应知识经济时代发展的需要，就需要确立学习型职业生涯，规划学习型的人生。

### 2. 构建立体的、开放式的知识结构体系

职业秘书应该注意随时补充、完善知识结构，并且能够随着客观条件的发展、变化，及时更新，不断增强其适应性。

### 3. 融会贯通

秘书要善于把握和运用不同知识之间的相互联系，也就是要在学习中注意分析知识之间的相互作用，打通知识之间的纵横联系，按照循序渐进、系统整合、主辅结合、不断更新的原则，更好地发挥知识结构的整体功能。

### 4. 理论和实践有机地结合，形成最优化的知识结构

职业秘书既需结合秘书工作实践深化对理论知识的理解，又应注意运用理论知识指导实际工作，这样才能开创新局面，取得好的成果。

随着形势的发展，对秘书知识结构的要求将越来越高，职业秘书要结合秘书工作的实际来优化自己的知识结构，从而跟上时代发展的潮流、社会进步的步伐和管理工作创新的需要。

## 任务3 秘书能力结构与核心能力

### 一、能力与能力结构

#### 1. 什么是能力？

简单地说，能力就是一个人解决实际问题的本领。在心理学和行为科学中，能力是指个体、行为主体顺利完成某种行为、某项活动必备的心理条件。个体与个体之间存在诸多个性上的差异，但只有那种对于成功地完成某种行为、活动所必需的心理特性才叫能力。

在现实中，懂得多种知识的人越来越多了，但能够将知识一步步转化成一种行为定势的人，却是稀缺的。<sup>①</sup>可以说，能力就是这样一种行为定势。

#### 2. 能力结构

在行为主体身上，能力表现为具有复杂结构的各种心理品质的总和。分析行为主体能力结构，对于深入理解能力的本质、科学拟订能力培养计划、方案具有重要意义。

有关能力结构学说见表4-3。

<sup>①</sup> 齐善鸿，时代的稀缺（管理应该管行为序）[M]，北京：经济管理出版社，2006。





表 4-3 能力结构学说简表

学说	代表人物	主要观点
双因素说	英国心理学家斯皮尔曼（C. Spearman）	能力由一般因素和特殊因素构成； 一般因素是人们从事各种活动都需要的能力，包括观察力、记忆力、想象力、思维能力、创造能力等； 特殊因素指对某些专业领域活动具有特殊意义的并在其中显现出来的能力。如画家独特的颜色辨别能力和空间想象能力
多因素说	美国心理学家塞斯顿（L. Thurstone）	构成能力的因素有七种：对语词的理解力、言语的流畅性、数字计算能力、空间知觉能力、记忆能力、知觉的速度以及推理能力
	美国心理学家加德（H. Gardner）	提出组成智力的不同因素是：语言能力（说话、阅读和书写的 ability）、逻辑—数理能力（数字运算与逻辑思考能力）、空间能力（认识环境、辨别方向能力）、音乐能力（对声音的辨别与韵律表达能力）、身体动觉能力（支配肢体以完成精密动作的能力）、人际能力（与人交往且能做到和睦相处的能力）以及自知能力（形成客观自我认识并选择自己生活方向的能力）
三维结构模型	美国心理学家吉尔福特（J. Guilford）	智力区分为三个维度：内容、操作和产物； 智力活动内容包括听觉、视觉、符号、语义和行为五类； 智力操作指以上述内容为对象进行操作的过程，操作的方式有认知、记忆、发散思维、聚合思维和评价等五种； 智力活动产物是运用智力操作得到的结果，这些结果可按单位计算，可分类处理，也可表现为关系、转换、系统以及应用； 由于三个维度和多种因素的存在，人的智力在理论上可区分为 $5 \times 5 \times 6 = 150$ 种。这些不同的智力可通过不同的测验来测试
信息加工理论	美国心理学家斯腾伯格（R. J. Sternberg）	着重研究人的推理过程，特别是类比推理过程； 他认为推理发生在两个水平上：成分水平和元成分水平。其中，成分水平是指推理是由一系列成分或连续的阶段构成的，在解决一个复杂问题时，人们依次通过这些阶段来解决问题。推理过程的六个阶段是编码、推论、标定、应用、论证和反应。元成分指一些高级的决策过程，这些过程帮助人们在解决问题时选择需要的成分或过程，并确定运用哪些策略将有关的成分或过程联合起来。元成分的加工比成分水平的加工更加重要

二、秘书能力结构的概念与内容

1. 什么是秘书能力结构

秘书人员作为领导的参谋和助手，一方面要积极主动献计献策，另一方面还要具备将自己的聪明才智融入领导决策过程之中的能力。这就要求秘书人员不仅掌握足够的知识，还要具有合理的能力结构。

一般而言，能力是建立在知识的基础之上的。与职业秘书知识结构相对应，秘书能力结构也由基础能力、相关能力、专业能力、行业问题处理能力组成Ⅱ型立体结构。

2. 秘书能力结构的内容

（1）基础能力。也称秘书基本能力，是指秘书作为生命个体存在的智力条件，主要包括：敏

锐的观察能力、良好的记忆能力、丰富的想象能力、准确的判断能力、必要的应变能力和科学的思维能力。这是秘书人员赖以吸收外界知识的能力，也是培养其他能力的基础。

(2) 相关能力。即秘书综合能力，是秘书建立在管理学、领导学、公共关系学、经济学、人际交往学、法律等知识基础上分别形成的管理能力、公关能力、社交能力、理财能力、维护合法权益能力等。这使职业秘书赖以成为“通才”、“通达之才”的前提。

(3) 专业能力。指秘书解决专业问题的能力，主要指语言文字应用能力、活动组织策划能力、办文能力、档案收管用能力、利用现代办公手段能力、日常事务处理能力。同时，也包括决策能力、创造能力、社交能力、实际操作能力、组织管理能力和自我发展的终身学习能力、心理调适能力、随机应变能力等。见表4-4。

表4-4 职业秘书专业能力一览表

种 类	表 现	要 求	途 径
语言文字应用能力（含母语、外语）	口语	得体、明确	1. 掌握语言沟通、非言语沟通、跨文化沟通的必要技巧； 2. 英语方面，会简单对话、翻译
	修改或草拟文稿	精通语法、修辞和逻辑知识，掌握一定的写作规律，做到内容与形式统一	1. 加强写作实践，熟练掌握各类公文及涉外函电文种特点、写作要求和表达技巧； 2. 随时注意积累资料； 3. 注意文风，培养洗练的文字表达能力
活动组织与策划能力	会务、仪式庆典、调研	通晓办事渠道，兼具组织管理、沟通协调、方案设计、执行、应变能力，提高办事效能	1. 多接触具体事物，留意他人和上司处理问题的方法，不断增加阅历和经验； 2. 要用系统论的观点，统筹安排工作； 3. 处理好守常与通变的关系
办文能力	发文、收文	程序正确、各程序技术点准确	1. 掌握收文、发文流程图； 2. 从实际操作、实践中总结各环节技术要点
档案收管用能力	档案收集、管理、利用	收集及时、收集范围适当；管理科学、安全；开发利用效率高	1. 收集：一般按常规途径办理，会务文件等按特殊途径处理； 2. 整理：掌握本单位文书概况，科学分类； 3. 利用：处理好保密与开放的关系
利用现代办公手段能力	以数据库为中心的办公自动化系统的运用能力、硬件操作、软件使用	使用计算机、传真机、复印机、多功能电话机、速录机、光学符号阅读器、缩微机、照相机等现代办公设备改变手工劳动方式，提高办公效益和管理水平；各种常用办公软件（如 Office）操作熟练，排版技术好；掌握驾驶技术	1. 以理论为先导，明确规范化要求； 2. 学以致用，勤于实践
日常事务处理能力	时间（日程）管理、电话信息、日常信息、印信、接待	能区分轻重缓急；正确有效地使用电话；随时掌握有关动态；正确、科学管理印信；礼仪规范	1. 掌握办事程序 2. 掌握各程序点上的技术规范，既严谨又务实



(4) 行业问题处理能力。所谓行业问题处理能力,是指秘书处理所服务的行业、部门单位相关业务问题的能力,这是发挥参谋助手作用的具体体现,渗透于各项秘书专业能力之中。

一般情况下本组织业务问题由相关职能部门处理,但在协助领导处理突发性事件等特殊场合下,具不具备处理行业问题能力对实际工作的影响是显而易见的。

应当说,综合能力和知识面是用人单位选择人才的依据。用人单位选拔秘书人才时,考察的不仅仅是其专业知识和技能,同时还将考核其综合运用知识的能力、对环境的适应能力、对文化的整合能力和实际操作能力等。

从某种意义上说,能力比知识更重要,大学生只有将合理的知识结构和适应社会需要的各种能力统一起来,才能立于不败之地。

### 三、核心能力内涵及内容

#### 1. 秘书核心能力的内涵

所谓核心能力,是指行为主体能力结构内部能够为能力主体创造超额收益,使行为主体立于竞争优势的一种战略资源。简单地说,核心能力就是一个人的看家本领。

核心能力是所有能力中最核心、最根本的部分,它可以通过向外辐射作用于其他各种能力,影响着其他能力的发挥和取得效果。

核心能力具有三个主要标准,即持续创造价值的能力、难以模仿性和难以替代性。

秘书核心能力是秘书能力结构内部使秘书处于竞争优势地位的一种或几种技能的组合。它是职业秘书的看家本领,是秘书能力结构中最核心、最根本的部分。

#### 2. 秘书核心能力的内容

从某种意义上来说,秘书核心能力的内容具有一定的特殊性和不确定性。表现在不同层级的秘书、分工不同,也即承担不同工作任务的秘书所需要的各种与其职业活动相匹配的核心能力不同。

高级秘书:权变能力(沟通、协调、控制、决断)、参谋咨询能力是其核心能力;

中层秘书:在组织中分担文字工作的文字秘书、分担信息工作的信息秘书、分担公关工作的公关秘书各有其不同的核心能力。文字秘书的书面语言表达能力(以应用性文体处理能力为主)为其核心能力;结合当前工作需要对所收集信息进行分析加工是信息秘书的核心能力;娴熟的公关技巧是公关秘书的核心能力。

初级秘书:以处理日常事务为主,敏锐的反应能力、执行力是其核心能力。



#### 相关链接

##### 谁是企业最有用的人

谁是企业最有用的人?德勒调查报告显示具备较强的口头表达能力、人际关系能力、团队精神、职业精神、分析能力、计算机运用能力的人就是企业最有用的人。

浙江大学校长潘云鹤在中外大学论坛上这样推崇学分制的跨学科教育:培养“不伦不类”的“四不像”学生。

## 四、秘书能力结构建构与核心能力养成

### 1. 正确认识知识结构、能力结构与秘书综合素质的关系

这里强调知识、能力、素质三者之间应该是融为一体的关系。知识是载体，是基础；能力是展现，是升华；素质是核心，是智慧的结晶。掌握知识是提高能力和素质的前提条件，没有渊博的知识，不可能有很强的能力，更谈不上良好的素质。对于秘书人才而言，知识与能力、合理的知识结构与能力结构都是非常重要的。但它不是全部，应当看到，不全面的知识质量观或能力质量观不利于秘书个人在现代职场中的可持续发展，必须把知识质量观、能力质量观转变为包含知识、能力在内的全面素质质量观。因此，我们应优化知识结构、强化能力培养、全面提高个体综合素质。

### 2. 科学分析各种因素，认识能力培养过程

能力是在先天禀赋基础上，通过后天学习、生活环境的影响，在参加一定的实践活动之后而形成和发展起来的。先天禀赋是能力形成依赖的自然基础和自然前提，没有这个前提，就谈不到能力的形成。禀赋为能力发展提供了可能性，要把这种可能性转变为现实，还需要通过后天学习、培养，通过个人的勤奋努力才能实现。当然，环境也会造就人。环境与教育的作用不是机械地被动地为人所接受，外部条件对个体的作用必须通过个体本身的实践来产生。

秘书的能力和职业活动相联系，根据秘书职业活动提出要求，不断实践，从而也发展了相应的能力。

### 3. 科学定位，突出重点

“秀才”、“通才”、“辅助管理人才”分别界定了不同阶段我们对秘书知识结构、能力结构的认识。

这三者并不矛盾，但对于秘书个体而言，主要任务是根据自身条件明确自己的职场定位和职业生涯发展方向，再据此明确各阶段的目标与培养重点。

这里要处理好个体发展目标与专业秘书人才培养方案的关系。秘书人才培养方案是我们通过大量社会调研、积累多年秘书教育教学经验与秘书行业企业专家合作确立的，其中设计的知能体系与知能结构为秘书个体发展提示了方向，它带有一定的普遍性，与秘书个体的个性化发展要相互结合。因此，秘书个体应该既尊重它，而又不囿于它的规定性。



### 试一试

1. 观看 2005 年亚洲大专生辩论会视频（专才与通才谁更吃香），选择与秘书职业行为相关的课题组织班级或年级辩论赛。

2. 秘书职业道德、知识结构、能力结构各包含哪些基本内容？你觉得秘书职业道德与秘书职业技能哪一种更重要？为什么？

3. 关注时政新闻，收集一则与秘书职业道德有关的典型案例，并进行分析。



4. 班级才艺秀。游戏规则是:先将自己的才艺特长写在一张卡片上,将卡片交给主持人以后,主持人请两名同学上台,请他们互相猜测对方写下的才艺名称,猜错的表演一下自己写下的才艺节目。

#### 5. 案例分析

##### (1)

一个准备退休的老木匠告诉老板说,他要离开他的建筑企业,回家去与妻子儿女享受天伦之乐。

老板舍不得他离开,问他是否能帮他再建一座房子,老木匠答应了。

但是后来大家都看得出来,他的心思已经不在这里的工作上了,他用的是次料,出的是粗活。

当房子建好的时候,老板把大门的钥匙递给他。

“这是你的房子。”他说,“这是我送给你的礼物。”

他震惊得目瞪口呆,羞愧得无地自容。如果早知道是在给自己建房子,他怎么会这样呢?现在他得住在一幢粗制滥造的房屋里了!

##### (2)

本报武汉9月14日电(记者:田豆豆) 近日,有媒体曝光湖北省委第六巡视组在宜昌市秭归县巡视20余天,花费高达80余万元。秭归县委办接受该媒体采访时称,省委巡视组一行8人,4月12日进驻,5月9日离开,其间总开支为114490元。此前申请的80万元经费中,实际还包含“历年及今年以来县委办接待上级领导、外来客人以及来秭归开展对口支援所产生的费用,添置办公设备的费用,购买接待酒水的费用。”

据悉,巡视组离开后,秭归县委办公室向县领导递交了《县委办公室关于解决省委第六巡视组进驻秭归工作经费的请示》,要求县财政局报销巡视组在秭归期间的开支,共计80.19万元。开支明细表共分五大开支项目,包括接待费370193元、礼品113477元、外出考察费139921元、购置设备109888元和其他费用68491元等。而“设备”中除了打印机、复印机、照相机、电脑等办公用品,还有两部手机和十部平板电脑,明细单中注明平板电脑“省巡视组用,并带走”,手机为“省领导购”。“外出考察费”则被怀疑实为旅游费用。而高额礼品费包含每人一件衬衫,共9件,总价8100元;15件运动服,总价40297元;24双当地特色布鞋,总价10080元。其他还有脐橙、茶叶等。

秭归县是国家级贫困县,如此高额的接待费一经爆出,引发社会极大关注。

今日,秭归县委常委、宣传部长郑之问告诉记者:“打印机等设备实际上是县委办为办公需要所购买,并非专门买给巡视组的。购买防水运动服是由于巡视组在秭归时下雨,且费用巡视组成员已经自付。”而对为巡视组“购买平板电脑”一说,郑之问也表示否认,他说实际上只买了几个类似“U盘”的存储设备。

对于“外出考察费”,秭归县委办解释,“因秭归系三峡库区,为指导该县三峡移民后续工作规划实施,特邀请巡视组赴重庆库区的巫山、云阳、万州等地考察,考察组一行19人(其中巡视组8人)共计5天,花费64520元。”

对此,湖北省纪委宣教处有关负责人表示:“接待费用到底多少有待调查,但如果巡视组确有变相旅游的行为,省纪委将进行查处。”(2011年9月15日来源:人民网——《人民日报》。)

### (3)

一场“硬仗”,邱闻被磨炼成了“全镇一枝笔”。

他所在的镇是新兴产业区的核心地带,是个明星镇,享受到诸多政策资金支持,经常有领导来视察。

一次,有位中央领导要来视察。这是镇里接待过的级别最高的领导,邱闻被指定写汇报材料。这与邱闻大学里成天打交道的财务报表、金融理论已经没有任何关系。

但他必须写好这份材料,因为“代理科长”和他,被要求各以一个重点村为对象写一份材料,择优选用。邱闻参阅历年的资料,利用一个周日,从早写到晚。先交副主任修改,再上交给镇领导,又转到区里。最终,确定采用他写的材料。

周一,镇党委副书记提出了修改意见:结构不够精简,重点不突出,“这次是高级领导来,得提炼出贴合其抓工作的主题。”邱闻不敢怠慢,改完又请“代理科长”再修改。第二天,副书记不满意,要求邱闻自己改:“像免费公共浴池这类事,别的镇都在做,已经不新鲜,删。”邱闻摸出点门路,当晚8点多改完,副书记比较满意,稍改便交党委书记过目。书记做过十多年文字工作,给不少升迁的领导写过材料,一下就挑出俩错别字。

一天下午下班时,副主任叫住他:“小邱,先别走,书记、副书记去区里开会,没准要传达新指示。”果然,一位区领导到镇里召集紧急会议,批评材料“没有魂儿,只有经验性的东西,没有总结性的东西。”镇领导们脸色很难看。最后,镇党委书记琢磨出“四个化”,邱闻按着这个大方向继续改。

他实在改不动了,根据村里的实际情况,很难硬套进这“四个化”里。副书记便亲自带着他改。可另一位区领导看了,一句句抠得更细,建议加入民生领域的成果,只得又进行大改,这已经是第八、九次修改了。

两天后,市里派人来,又提了一箩筐意见。第二天,中央领导的秘书前来主持会议,场面很大,市、区和镇主要领导个个正襟危坐,邱闻也参加了。秘书提出,这“四个化”,没有亮点,得找出能在全中国推广的经验,比如当地居民和外来人口能共同享受到的福利。邱闻很无奈——实际上本来就不存在,非要说一个,他只想到免费发放计生用品。镇副书记耳语:“人家知道领导在想啥,就按他说的改。”

这回,加进了“流动人口也可免费进入村阅读室”之类的待遇,虽然根本没有这回事。

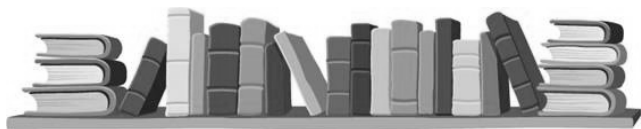
材料层层递交,又小改三次,终于没人再提意见了。

“为这3000字,耗时半个月,前后开了五次大会,一共修改13次。”他总结。

随后,镇领导、村主任、村民各自分工,排练报告内容。先是看着纸条念,后来脱稿,要求不能结巴,得自然。按设计,大领导“恰巧”会碰见村图书馆里看书的一位外来户,并“偶遇”村口大舞台上一对正在进行婚礼彩排的新人。

视察那天,邱闻级别不够,没能去现场。后来这件事上了电视,他多少有些成就感。他隐隐觉得,大领导可能也知道这是在演戏。

后来镇里一有大事,都直接找他写材料了。



## 项目 5 秘书宏观辅助管理行为规范



### 趣味思考

你见过这样的树吗？

在上海、北京等一线城市的繁华地段，网友们拍到过很多这样的图片：路口电线杆上，整齐地排列着许多监控探头，网友们戏称其为“监控树”。

监控时代处处都能遇到监控，这是个世界性的问题，本不足为怪，但怪就怪在同一位置上监控头为什么会有这么多？

这么密集的监控头，由谁安装？由谁受益？由谁管理？由谁出资？从社会管理、公共管理的角度来进行思考，又存在哪些不足与问题？



### 案例导入

美国公司的运作方式跟国内公司是不一样的，国外公司在做投资决策时，有一套完整的体系，这套体系也就是很标准的内部审批程序。一个非常突出的特点就是国外公司做决定是一个团队，是一个团体，而不是一个总裁，或者高级副总裁。

当项目开始的时候，公司会组织人员去做市场调查，虽然有时市场调查可能未必很完善，但是这个步骤一定会做。其中包括：对市场的了解、对竞争对手的了解、对自己公司发展战略的了解等，决策人甚至还想弄清楚，在选择好合作伙伴之后，合作企业的发展方向跟自己的发展方向是不是一致的。

在这种情况下，国外公司才会进行自己的业务计划，就是它进行这个投资的话，到底会得到什么样的回报？对它以后在国内的发展怎么样？对它在全球的发展怎么样？有什么样的影响？做好这个计划以后，才会进入谈判。

谈判团队由不同的专家组成：

有产品方面的专家；

有生产制造方面的专家；

有非常重要的法律方面的专家，法律方面的专家不光涉及到合同条款，还会涉及知识产权。

财务方面，包括财务、税务方面的专家。

市场渠道方面：现在是否已经拥有一个渠道？这个渠道为未来的合资企业的贡献度如何？这个渠道的经营方式，或者说管理这个渠道的方式，是否是外资企业认为可行的？是否具有可持续发展的能力？

风险管理和业务发展方面。

知识产权、人才方面：因为无论再好的项目，最终都是需要人来管理的。一般来说，上一个项目的时候，如果外资企业认为这个项目非常重要，就要求什么都好，我的人才能不能放在这儿？无论是我派来的人才，还是本土的人才，能不能管理我这个企业？如果存在一大堆问号的话，可能对这个投资决定有方面影响。

还有一个非常重要的方面，尤其是世界 500 强公司非常注重的环境的情况。对环保的情况，包括原来的情况、以后的情况，成立企业后的情况会怎么样？都要涉及。一般来说，外资企业对环保的要求很高。一般一个团队起码要有这些部门，形成一个谈判的代表团，这些人集体决定这个谈判成功与否。（高峰：国内企业应了解国外企业的决策方式，<http://finance.sina.com.cn>，2005 年 12 月 8 日新浪财经。）



## 问题提出

1. 以上案例中，参与项目决策的秘书提供了哪些辅助服务？
2. 以上秘书辅助性服务活动具有什么特点？对我们有何启示？
3. 进行宏观辅助活动时，要求行为主体具备什么样的素质与条件？



## 任务设计

项目任务	知识点	技能点	素质点
1 秘书宏观辅助管理行为认知	宏观辅助管理行为的内涵、特征、范畴	培养辅助管理者的宏观视野与把握全局工作的能力	具有辅助管理者的宏观视野与把握全局工作的能力
2 秘书参谋咨询	理解参谋咨询的重要性，掌握其内涵、程序、形式	掌握从事参谋咨询活动的技能，避免常见行为错误	培养多谋善断、勤于思考的习惯
3 秘书调查研究	理解参谋咨询的重要性，掌握其内涵、程序、形式	从事调查研究活动的技能，避免常见行为错误	具有实事求是、严谨务实的职业态度
4 秘书信息处理	理解信息处理工作的重要性，掌握其内涵、程序、形式	掌握从事信息处理活动的技能，避免常见行为错误	培养勤于积累、善于综合的职业素养
5 秘书沟通协调	理解沟通与协调的重要性，掌握其内涵、程序、形式	掌握从事沟通、协调活动的技能，避免常见行为错误	具有乐于沟通的心态、善于多角度看待问题的眼光
6 秘书跟进督办	理解跟进督办的重要性，掌握其内涵、程序、形式	掌握从事跟进督办活动的技能，避免常见行为错误	养成适时跟进、反馈情况的工作习惯





## 任务1 秘书宏观辅助管理行为概述

由于社会各类组织管理系统多种多样,为组织管理系统提供辅助服务的秘书工作也就显得千差万别。因此,不同工作环境、不同工作场景中的秘书职业行为也就各不相同。李欣先生曾将秘书工作抽象和概括为两大职能:“办事”和“参谋”。常崇宜先生则进一步指出秘书部门具有的两大系列的功能:“其一点发挥事务助手作用,其二点发挥智谋助手作用,统称为参谋、助手作用。”<sup>①</sup>笔者则将秘书职业行为分为两个大类。

第一类:宏观辅助管理行为。

第二类:微观事务处理行为。

当然,在实际管理实践中,宏观辅助管理行为与微观辅助管理行为具有统一性与兼容性。它们并不互相冲突,往往你中有我,我中有你,相辅相成,共同构成一个整体。

### 一、秘书宏观辅助行为的内涵

所谓秘书宏观辅助管理行为,是指职业秘书为了使组织系统管理行为、团队管理行为更趋科学化、合理化,自觉地以全局性的、趋势性的理念辅佐上司、主管对管理思维和管理目标加以宏观调控的履职行为。

### 二、秘书宏观辅助管理行为的特征

#### 1. 战略性

战略性也可称为全局性。在其位,谋其政。领导与主管身处高位,思考的主要是本组织管理单元的战略性和全局性问题。

求稳定、谋发展几乎是所有领导者、所有主管追求的管理目标。为管理者服务的职业秘书,其首要任务就是辅助管理层对公司、组织的使命与愿景加以认定,建议管理者做出明确取舍,加强各项活动之间的协调性,这就是秘书战略性行为的具体体现。

#### 2. 智能性

高级秘书素有“智囊”美称,高级领导人身边的秘书班子常常被誉为“智囊团”。这就要求秘书(主要是高级秘书)以辅助管理者的角色意识、特有的综合性智慧和才能、独特的认识能力尤其是思维能力和创造力以及独到的认识角度与高度为领导、主管制订正确的决策服务。

<sup>①</sup> 常崇宜. 秘书学概论[M]. 北京:线装书局, 2000. 6.



### 小技法

#### 上山摸鱼 下河打鸟

俗话说：“上山打鸟，下河摸鱼。”这个大家都懂，所以我们绝大多数人遭遇的就是狼多肉少的局面，大家你争一片飞羽，我抢一片鱼鳞。

智者说：独辟蹊径吧。

走路莫走寻常路，要摸鱼可以到山上去摸，摸来的必定是美人鱼；想捉鸟就去水里捉，你捉到的一定是天鹅鸟。

请记住：做什么事，莫扎堆。

#### 3. 前瞻性

前瞻，就是展望、预测，就是向前看。所谓秘书职业行为的前瞻性，就是秘书在职业活动中能预见到组织系统未来的发展趋势与发展方向，或高瞻远瞩、洞察趋势，或未雨绸缪、防患未然。



### 相关链接

#### 你栽苹果我植柳

A地政府为了脱贫致富，要求当地农户大搞山地开发，由政府出面引进优质苹果树苗，分发到各家各户。几乎所有的农户都按政府的要求种下了自家领回的苹果树苗。

但有一家却并没有种植苹果树苗，户主老刘在自家的责任田里种下了是看上去并不实惠的柳树：苹果树多好，结下苹果能吃，能卖钱；柳树呢，除了点缀一下风景以外似乎就没有其他用途了。所以，村里人都开始笑话他。

但老刘并不后悔。

几年过去了，当年栽下的苹果树果实缀满枝头。村民们更加觉得自家的选择是对的，老刘家才亏大了呢。

秋季来临、苹果成熟的时候，各家各户都已联系好了买主，他们只需要编织装苹果的筐儿了。这时，他们才猛然发现编筐的藤不好找啊！

到哪里去找呢？老刘家的柳树条起作用了！老刘把柳树条砍下来，卖给乡亲们编筐装苹果，一下子解决了村里的难题。

到年底一结算，家家户户种苹果的农户由于相互竞价，纯收益并不多。倒是老刘吃了独份，成了村里最先富起来的人：第一个盖房，第一家买车，第一家到城里开了店、买了房。

## 三、秘书宏观辅助管理行为的意义

职业秘书辅助决策等宏观辅助行为优化了领导决策环境，提高了科学管理和科学决策水平，降低了决策失误概率，具有其他职业人员无法替代的作用。



### 1. 有利于开阔领导决策思路,更好地发挥组织系统整体效能

职业秘书协助领导、主管决策,除了承担事务性工作不让领导分心于繁杂冗余的日常琐事之外,还能通过自己的智慧和平时积累的经验开拓领导和主管的决策思路,这两个方面的工作同样都是为领导提供优良决策环境的有机组成部分。

由于秘书所处的特殊职能地位,秘书有时比领导、比职能部门负责人掌握的信息更多、更全、更快;与其他职能部门负责人相比较,职业秘书更加清楚向领导建言献策的最佳时机、可以选择的最佳的方式。可以一点都不夸张地说,优秀的高级秘书已经完全具备了领导者的某些管理素质,能以领导的眼光平衡各方利害关系,能兼顾本组织管理系统各部门利益、更好地发挥各部门的积极性,共同打造优秀的专业管理团队。秘书辅助决策行为的作用具体表现在三个方面。

第一,秘书的新思想、新观点、新认识,通过参谋咨询等宏观辅助管理行为与领导和主管的思想认识融为一体,就会优化领导者思想认识水平,产生积极的建设性的作用。

第二,秘书在领导决策过程中产生辅助取舍的作用。首先,职业秘书提出的辅助决策意见,有利于领导最终决策方案的形成;其次,职业秘书就同一问题提供多种辅助决策意见,有助于领导优选决策方案,开拓领导与主管的决策思路;再次,职业秘书提出决策方案的优选意见,有助于领导科学决策水平的提高。

第三,对领导、主管工作具有提示和警策的作用。职业秘书在完成领导交办的工作事项的同时,主动思考并提出领导暂时尚未思考而的确需要考虑的问题、每天为领导和主管筛选、报送相关信息,都能提醒领导者注意某种倾向、某种动态,或及时解决某一问题,或启发、提醒领导避免某些失误,促使领导不断校正自身职业行为。

秘书辅助决策行为的这三种作用,有时独立产生,更多的时候则是同时综合性地发挥作用。辅助决策行为作用的大小,取决于待决策问题的难易程度、解决办法的优劣、提供方式和提出时机是否得当等。

### 2. 历练秘书、锻炼培养秘书才干

我们知道,从秘书岗位走上领导岗位的秘书历来不在少数,而且其中许多人还成为国家、民族或所在领域杰出的管理者或领导人。单纯将这一现象解释为秘书经常在领导身边工作、感情上与领导比较投缘是不够的。其中,最主要的原因应该是秘书在领导身边供职的时候,对领导和主管的管理理念、管理方法以及具体操作程序了如指掌,因而事实上是已经具有了相应的管理能力所致。事实证明,秘书和助理岗位是组织系统中最能历练管理才华、培养管理才干的工作岗位之一。

### 3. 通过提升秘书个体价值,进而提升秘书职业整体价值

秘书的关键价值是什么?主管期望秘书与助理的主要才能是什么?现代秘书应该如何看待个体价值?如何将繁杂的辅助管理事务与组织系统整体管理绩效的提升联系起来思考?我们认为,在领导和主管心目中,秘书固然应该提供全方位的事务服务,但关键时刻秘书对领导的智力辅佐却能更加凸显秘书个体存在价值。可以说,秘书管理与辅助管理方面的实力与水平首先提升了秘书个体在本组织系统中的存在价值;其次,最终决定了自己在本级管理单元中的发展空间。

如果从整体上分析,秘书是不是“花瓶”?秘书职业是不是“点缀”或“陪衬”?秘书是不

是“打杂的”？这些问题的解决很大程度上取决于从事宏观辅助管理工作秘书的比例与水平。如果从事宏观辅助管理工作的比例和水平高了，社会对秘书行业的轻蔑也就会在事实面前不攻自破。而秘书行业整体价值的提升也必然需要以现实的秘书行为为基础。只要秘书个体价值提升了，而且提升的面越广，秘书行业的社会地位自然也就高了。

总之，伴随着社会主义市场经济体制的建立和完善，领导与主管的职能将会发生重大转变，科学化、民主化是未来社会对各级各类管理者、领导者的客观要求。为确保领导决策的科学性，具有辅助领导职能职责的秘书，应该在体制转轨过程中，以积极态势快速跟进，更新观念，大胆创新，从工作环境、工作方式、工作内容等方面为秘书工作开辟一片新天地。只有知难而进地解决好这一问题，才能更好地发挥秘书的作用。

## 四、秘书宏观辅助管理职能发挥的条件与原则

从秘书职业整体情况来讲，并非所有的职业秘书都能发挥宏观辅助管理作用，能发挥宏观辅助管理作用的从业秘书应具备以下基本条件，遵循如下原则。

### （一）内部、外部条件的成熟

辩证唯物主义告诉我们，内因是变化的根据，外因是变化的条件，外因通过内因而起作用。那么，职业秘书宏观辅助管理行为应该同时满足内、外两方面的条件。

首先是内功要扎实。所谓内功，就是秘书行为主体应该具备的实力与水平，它是影响秘书宏观辅助行为效果的内因。具体包括三方面的内容。

#### 1. 行为主体具备管理者的宏观思维习惯与眼光

尽管秘书工作具有相应的技术含量，但从本质上来说，职业秘书仍然属于脑力劳动者。与生产线上的蓝领最大的不同之处在于，我们不能用检查技术工人完成的工件一样检查秘书工作任务的完成质量，许多秘书工作项目和秘书职业行为很难被量化。相应地，这一部分秘书职业行为也就难以用一般的手段来测量，其中主要原因就是秘书劳动是颇具创造性的脑力劳动。

秘书宏观辅助行为自然属于这一部分脑力劳动。我们认为，衡量这一部分劳动是不是有价值、质量是高还是低，首先要考察其是否符合领导者尤其是一把手的工作思路，而这就需要宏观辅助的行为主体平时养成与组织系统管理者一致的宏观思维习惯，具备组织系统管理者的眼光。从大处着眼，从小处入手，才能保证这一部分脑力劳动成果对管理者所具有的现实意义。

#### 2. 职业行为主体能具备良好的心理素质

首先是职业秘书应该摆正自己的职业地位，秘书始终处于辅助领导、辅助部门的从属性职能地位，本身并无决策权利与决策义务；其次，对宏观走向或微观事务的建议既需要得到实践的检验，又需通过领导、领导部门认可才能产生作用与影响，自然会受到方方面面因素的制约，因此期望值不能太高；再次，挫折商要高。

#### 3. 行为主体应能掌握科学的行为规律与娴熟的行为技巧

（1）程序性行为规律与行为技术。所谓程序性行为规律，是从实际秘书工作中归纳、总结出来的反映宏观辅助管理行为操作先后顺序的规律性认识，即先做什么、后做什么的程序性安排。



比如秘书奉命采取跟进督办行为时,一般应事先通知下属部门相关时间、路线、内容等,再按通知一步步落实,而不宜采用突击性跟进督办。

所谓程序性行为技术是指在每一程序环节上具体的操作技术。如上例中,跟进督办的时间安排就要考虑根据工作内容、工作性质给出一定的余地,既不把下属组织部门逼得太紧,也不能放任自流,要以有效控制绩效为目标。

(2) 内容性行为规律与行为技术。所谓内容性行为规律是指秘书在处理同一类型的工作内容时抽象、归纳出来的可供借鉴甚至复制的行之有效的规律性认识。即遇到同一类问题、需要采取某一宏观性辅助管理行为时,秘书能从以前解决类似问题的实体内容与利害关系中得到启发,进而明确实施新的宏观辅助管理行为的基本原则。比如领导或主管对某一问题已经明确表态,当你掌握了准确的信息证明领导的表态存在错误或瑕疵时,秘书能从实体内容、实际利益等方面思考,而不是单纯产生或坚持利用相关技巧的理念,既不是心直口快地本色表达与不吐不快的个性表现,也不是单纯玩弄技巧的故弄玄虚。

所谓内容性行为技术是指秘书在掌握内容性行为规律的前提下,明确在该规律指导下的具体的调整相关内容的方法方式。即由内容性行为规律延伸至具体内容的操作步骤以及每一操作步骤上的行为控制与考量等技术性因素上,并建立相应的行为标准。

其次是外因条件成熟,与职业环境相适宜。马克思主义认为,内因是事物变化的根据,任何变化都要通过内因才能达成,但变化走向何方,是否与行为主体的愿望或发展目标相吻合,则不是单纯的内因所能决定的,“它取决于内、外因的互动,并且因此也给外因的作用留出很大一块空间,以至于我们在一些情况下可以说,内因提供了发展变化的可能性,外因提供了发展变化的现实性。”<sup>①</sup>行为主体在实施宏观辅助管理行为时,在内因既定的前提下,考察宏观辅助管理行为产生的不同结果时,就应该关注外部环境、外在条件及其提供的可能性。如果我们将内因作为基础,外因的作用常常会成为发展、变化的变易点。

影响秘书宏观辅助管理行为的外因具体包括如下三个方面。

(1) 领导者的决策需求。首先,“领导者的辅助需求是推动秘书工作基本矛盾运动的主导因素。”<sup>②</sup>领导、领导部门对辅助管理行为的需求是秘书宏观辅助管理行为产生和存在的前提与客观动因。如果领导、领导机关没有这一需求,秘书宏观辅助管理行为就失去了产生和存在的逻辑基础,也就失去了发展的可能性。

当然,领导、领导机关对宏观辅助管理行为的需求是客观存在的,管理实践一再证明秘书和助理制度化、机构化,减轻了领导与主管的工作负担,提高了领导效能和管理绩效,而且随着决策环境的进一步复杂化,领导和主管对宏观辅助管理的需求将日益强化。

其次,领导与主管的决策追求制约着秘书宏观辅助行为方式与水平的发挥。维持型领导与主管满足于单纯凭经验决策,他们主要要求秘书提供文案性、事务性辅助;具备现代管理理念的领导者追求卓越的科学决策的管理目标,更多地要求秘书广为搜罗信息、全面调研,供选优的方案

① 鲁鹏. 对内因与外因关系的再思考[M]. 济南: 山东社会科学, 2005.

② 傅西路. 中华秘书全书(理论卷)[M]. 北京: 人民日报出版社, 2006.

要求多样化,阶段性决策过程中要求秘书及时跟进,为进一步调整或形成新决策提供信息。自然,为后一类领导和主管服务的秘书,其宏观辅助管理的前景就广阔得多。

宏观辅助管理要忠于领导意图而不要按个人喜好随意加减,那样往往画蛇添足,把事情办走了样;职业秘书特别要注意不要在执行一位领导人的指令时去询问其他领导人的意见,那样常常节外生枝,把事情搞复杂。

(2) 领导者的决策风格。领导在决策过程中因为决策理念、决策方法、决策程序不同,就形成了不同的决策风格。秘书要清楚自己服务的领导所属的决策风格类型,才能有针对性地提供宏观辅助服务。

根据决策产生的效果可将领导决策风格分为两种:

有效的管理者,做的是有效的决策。他们不追求决策的数量,但追求决策的质量。他们重视分辨何者为例行性,何者为策略性。他们希望知道一项决策究竟涵盖什么,应符合哪种基本的现实。他们需要的是决策的冲击,而不是决策的技巧;他们需要的是好的决策,而不是巧的决策。<sup>①</sup>

绩效较差的管理者可能恰好相反,他们往往重视的是决策的数量。表现为事必躬亲,大事小事全部过问,时时处处都想体现其个人意志,而实际管理绩效却往往事与愿违。后者也被认为是专断型领导。

(3) 领导者对职业秘书的信任度。在秘书职业行为环境中,秘书与领导是一种互动关系。获取领导者信任是秘书正常或超常发挥宏观辅助管理作用的前提条件。通常情况下,先由领导向秘书发出需求信息,再由秘书按领导意图采取相应的职业行为。秘书宏观辅助管理作用的发挥,与领导对秘书的信赖程度成正比。领导对秘书信赖度高,秘书宏观辅助作用就发挥得越好;反之,如果秘书得不到领导和主管信任,无论秘书有多大才能,都不可能得到有效发挥。

因此,秘书宏观辅助管理作用的发挥,与秘书受领导者的信任状况有很大关系。领导对秘书深信不疑,秘书与领导关系融洽、配合默契、相互沟通,秘书宏观辅助管理作用就能得到充分发挥;相反,如果秘书得不到领导信赖,甚至与领导关系紧张,相互缺乏信任感,相互存在不安全感,在这样的职业环境中,秘书很难发挥宏观辅助管理作用。



### 小技巧

#### 不要自以为是

当秘书感觉领导有错而又不采纳自己的意见时,秘书应该学会调整自己的心态。要注意:

1. 不要指望领导采纳秘书的一切建议。
2. 不要以为自己的意见就一定是对的。
3. 要明确认识到领导是决策者,秘书无权强迫领导采纳自己的意见。

<sup>①</sup> [美]彼得·德鲁克. 卓有成效的管理者[M]. 北京:机械工业出版社, 2005.



## (二) 方法与内容相适应

秘书在从事各种不同的宏观性辅助管理活动时,既要看到不同宏观性辅助业务的共同点,也要做到因时、因事、因地制宜,即根据不同的宏观辅助管理内容采取不同的原则与方法。

参谋咨询、调查研究、信息处理、沟通协调、跟进督办这五种宏观辅助行为的原则与方法详见以下各章节。

## 五、秘书宏观辅助管理瑕疵行为

瑕疵,即缺点、过失。所谓瑕疵行为,就是存在过失和缺陷问题的行为。

在不同的社会群体中,表现为各类行为主体不能很好地遵守道德与职业道德规范,不能很好地履行与自己的身份相符合的行为规范,从而影响到正常学习、工作、生活秩序的言行。

秘书瑕疵行为是职业秘书有违反秘书职业道德规范情节,不能正常履行辅助管理、综合服务职责职能的言行举止。

### (一) 秘书宏观辅助管理瑕疵行为的内涵

秘书宏观辅助管理瑕疵行为,就是职业秘书在实施参谋咨询、调研、信息处理、协调、跟进督办等宏观辅助管理行为过程中出现问题的行为。

### (二) 宏观辅助管理瑕疵行为特征

#### 1. 宏观辅助管理瑕疵行为特征

秘书瑕疵职业行为具有以下特征:

(1) 问题性。秘书瑕疵职业行为以不符合秘书职业行为标准为基本特征。它不是领导和主管所期望的理想的工作行为和工作状态,不能产生让管理者满意的或超出其期望值的行为效果,其行为过程、行为结果均存在一定的不足与欠缺,且其服务对象对这种不足与欠缺明显地表现出一定程度的不满,期待行为主体能进一步的优化和改进。

(2) 相对性。所谓秘书瑕疵行为的相对性,是指由于不同组织系统中领导与秘书的关系模式、组织气候等方面存在一定的差异性,导致同一秘书同一行为在不同职业环境中所获得的评价不尽一致、所产生的后果也不尽一致的特殊现象。因此,在A组织系统中受人称道的某秘书的言行举止,在B组织系统中可能就会被认为很平常甚至认为是存在问题和瑕疵的行为;或者原本被认为是不错的很有发展前途的秘书,当新领导到任后却认为这位秘书存在这样或那样的问题。

(3) 可塑性。这是指秘书瑕疵行为存在较大的改进空间和改进的可能性。“金无足赤,人无完人。”秘书职业行为培养需要一个较长的历练过程。在这一过程中,职业秘书不断地从情绪管理、人格完善、知识积累、技能养成等方面打造自己的职业行为能力,不断改进自己的服务质量,不断提高从事职能活动的满意度,进而成长为能替领导分忧解难、能为组织系统提供卓越服务的优秀秘书。

秘书宏观辅助管理瑕疵行为是职业秘书在履行宏观辅助管理过程中出现的瑕疵职业行为,因而同样具有问题性、相对性、可塑性等特征。

### （三）宏观辅助管理瑕疵行为探因

#### 1. 秘书主体存在的原因

##### （1）秘书行为主体素质。

包括秘书个体思想素质、心理素质，看待问题的方式与角度等。

##### （2）秘书知能结构缺陷。

秘书知识和能力结构中存在天然的缺陷，可以说是硬伤。

#### 2. 秘书工作环境机制因素

##### （1）评价机制不够健全。

目前，主管和领导对秘书的评价具有决定性意义，问题是主管和领导在对为自己服务的秘书的评价过程中，较难处理感性因素与理性因素、随机性评价与系统性评价的关系。

##### （2）团队因素。

受从众心理等的影响，秘书个体容易受到周围其他秘书的影响。

##### （3）上下左右相关组织系统因素。

在采取行为过程中，秘书个体自觉不自觉地受到组织系统上下左右部门的影响和制约。

### （四）宏观辅助管理瑕疵行为矫正

#### 1. 主观认识上的偏差

秘书首先要矫正错误的政绩观和片面的成就观，提高认识水平和认识高度。秘书应该站在组织系统管理者的高度看待个体业绩和成就，而不应离开组织管理目标孤立分析个体得失。这样，秘书个体就不会拘泥于一时一事的得失，从而注重从长远目标和长远利益出发考虑问题，这是解决秘书宏观辅助管理问题的思想基础。

#### 2. 行为规律认识上的偏差

能不能认识和把握职业行为规律，很大程度上决定了秘书相关工作质量，也影响了对其工作业绩的评价。只有认识和把握了宏观辅助管理的行为规律，才能在相关的职业活动中做到游刃有余、得心应手。秘书应该加强对宏观辅助管理工作规律的认识。

#### 3. 掌握艺术性工作方法上的偏差

“人为之径，贵在得法也。”工作得法，会事半功倍。否则，有宏观辅助之心，不得宏观辅助之法，可能会南辕北辙，劳而无功。因此，做参谋，拟对策，出谋略，务必要熟悉宏观辅助管理之法。



### 相关链接

#### 秘书常见行为错误及其借口

1. 以尊重为由而奉承吹捧。
2. 以主动为由而好出风头、越位脱轨。
3. 以服从为由而盲从附和。
4. 以补台为由而挖角拆台。





5. 以沟通为由而封闭堵塞、瞒天过海。
6. 以挡驾为由而阻拦干涉。
7. 以分工为由而分家自立、好做决定。
8. 以诚实为由而做假弄权、投机取巧。
9. 以正确者自居而听不得不同意见尤其是批评意见。
10. 介入矛盾而不顾全大局。
11. 立场不公正而搬弄是非。
12. 态度骄横而自以为是、傲上凌下。
13. 因受批评而急躁埋怨、情绪激动。
14. 缺乏全局概念。

## 任务2 秘书参谋咨询

秘书宏观辅助管理行为牵涉的范畴主要是参谋咨询、调查研究、信息处理、沟通协调、跟进督办等五个方面,秘书宏观辅助管理工作即围绕这些方面而展开。

### 一、秘书参谋咨询的内涵

#### (一) 内涵

“参谋”即“参与谋划”。“咨询”意为“征求意见”,秘书参谋咨询就是秘书为主管领导、领导机关(含机关其他职能部门)出谋划策以及提供咨询服务的职业行为。

#### (二) 参谋与咨询的关系

从字面来看,参谋行为与咨询行为是有区别的。其区别在于行为主体的状态是主动还是被动。职业秘书主动出谋划策的职业行为就是参谋行为;在领导询问时才提供自己的参考意见或可行性方案,就是咨询行为。准确来说,实际上是“备咨询行为”。

但在秘书实际工作实践中,参谋与咨询是一个整体,不能人为地分开。秘书参谋咨询行为,是以秘书从业人员为主体,以所在组织管理系统领导者为主要对象,以辅助领导正确决策、科学合理实施管理行为为目标,以出谋献策为手段,影响领导者决策及管理的行为过程。

### 二、秘书参谋咨询的基本程序

为辅助领导正确决策、科学合理管理服务的参谋咨询工作要遵循一定的程序。参谋咨询工作一般有几个步骤:①确认领导管理与决策目标,进而确定辅助管理的参谋咨询目标。②拟定备选方案,并分别进行论证评估。③确定建言献策的最佳时机。④参谋、咨询过程中的控制与反馈。⑤效果分析与总结。

### 三、秘书参谋咨询的基本形式

秘书履行参谋咨询职责职能可以采用口头形式,但更多的则是采用书面形式。书面形式的参谋咨询往往渗透于秘书起草的文稿、摘选报送的信息、提出设想的预案及提出的建议之中。一般表现为:

① 建议。围绕上司管理工作目标和所要解决的实际问题,秘书提出自己的各种建议,如工作安排建议、解决某一问题的建议、推广某一经验的建议等。

② 意见。针对实践中急需解决的问题,针对下级请示的事由,秘书提出意见或批复意见,供领导决策时参考。

③ 预案。为落实某项工作、为贯彻领导意图而提出的实施办法,如会议组织预案、突发性事件处理预案等。

④ 方案。秘书、秘书部门根据客观实际要求和实际情况,经周密调查研究后提出的工作思路,如改革方案、调研方案、机构调整方案等。

⑤ 见解。秘书通过学习理论、分析形势、研究问题后提出的阐发某些问题的新观点、新认识等。



#### 相关链接

##### 领导常用的决策方法

现代领导最常用的决策方法有:

① 经验判断法。这是一种定性分析方法。领导凭个人经验、智慧,运用正确的思维方法,依据已经掌握的情报、信息和对未来有根据的综合分析判断,直接选取某一最佳方案。这种方法容易犯经验主义的错误。

② 逻辑推理法。就是运用事实去证实大前提、小前提的正确性,然后推理得出逻辑结论。这是一种科学的思维方法。

③ 数学分析法。它是研究和解决决策中数量关系的一种科学方法,主要是运用数学方法对决策问题进行定量化分析,以求得最佳方案。

④ 实验与模拟方法。决策方案拟订后,通过小范围内的试点实施,以有形的结果,考察方案的实际效果。

⑤ 智囊技术。就是充分发挥专家、学者的作用,让他们参与决策,以保证决策的科学性和正确性。

领导和主管在决策过程中,可能综合运用不同的决策方式,并体现出不同的领导风格。典型的差异就是专断型领导一般使用第一种方法为主,偶尔兼用其他类型。决策程序简单、武断,决策过程体现为短、平、快,但失误也多。科学管理型领导则习惯于兼用第二至第五种方法,往往经过调研、论证、试点后才推行一项决策。表面上看来效率低,但失误少,其实得到的是最大的效益。



## 四、秘书参谋咨询的原则与方法

(1) 提高素质,认清形势。参谋咨询能否发挥正常的作用,关键因素在于办公部门秘书人员的基本素质。没有良好的素质,连一般秘书工作做起来都很吃力,做参谋咨询工作自然力不从心,多谋善断更无从谈起。职业秘书必须充分认识素质对于参谋效果的重要作用,在德、才、智上下工夫,努力提升自身素质与专业水平,时时虚心、处处留心、事事用心,培养参谋之心、参谋之才、谋划之力,才能实现由单纯“助手型”秘书向“参谋型”秘书的转变。

谋略依大局而定,据大势而发。分析宏观形势,把握客观事物发展趋势,增强预见性,是做好参谋工作的重要一环。对形势不甚了了,对趋势浑然不觉,就难以设计定谋。闭门造车,更只能是一厢情愿。因此,“要审大小而图之,衡彼己而施之,酌缓急而布之”(《史记》),运用辩证唯物主义的立场、观点分析形势,把握趋势。

(2) 讲究策略,“曲”、“直”结合。所谓“曲”,是指秘书参谋咨询活动过程中所运用的间接式方法。所谓“直”,是指参谋咨询活动中所运用的直接式方法。不同参谋方法的使用,应与领导者个体决策特征相适应,对不同领导者采取不同的参谋方法。对同一领导者,因参谋内容不同也应采用不同的参谋咨询方法。一般而言,参谋咨询方向与领导决策意图相一致的赞同式参谋建议,可采用直接式参谋咨询方法;与领导决策意图相悖的劝谏式参谋咨询建议,宜采用间接式参谋咨询方法。

(3) 宏观的参谋咨询职业行为渗透于微观的办公室实务之中。秘书参谋咨询职能是秘书工作与生俱来的功能,贯穿于办公室工作实务全部与过程始终,也是提高秘书工作效能的根本保障。办事职能也是通过参谋咨询职能的有效发挥来实现的,离开了参谋咨询职能,秘书就变成了一架简单的“办事机器”;领导期待秘书能创新,能创造性地开展事务性工作,就需要必要的智力支撑。



### 相关链接

#### 点子公司眼中的好点子

点子公司认为,好点子应该具备以下条件:

1. 问题的针对性,即点子与所要解决的问题应完全对应。问题针对性越强,措施越能有的放矢,点子效果就越明显。
2. 分析的全面性,即是否完全、周密地研究了事物内部结构及外部联系。问题抓准是基础,全面分析才能做到统观全局,避免由于分析片面导致认识和谋略上的片面性。
3. 观点的正确性,即谋略的基本观点要科学。点子一定要符合客观规律、符合实际情况、符合大多数人的根本利益。
4. 措施的可行性,即谋略中的措施是否合理,是否能够实施。既切实可行,又行之有效。
5. 出台的适宜性。包括提出点子的时机是否适宜,提出的方式是否合适,提出的环境是否有利。这些虽不是点子本身的特征,但由于陈情献策需相机行事,缺少这一方面,有时会好点子也不起作用。

## 五、秘书参谋咨询活动中的瑕疵行为

### 1. 内容方面的瑕疵

秘书如果不能很好地完成参谋咨询活动,与此相关的职业行为就是存在瑕疵的行为。导致这种行为出现瑕疵的原因可以从内容和形式两个方面进行分析。

从内容方面来说,产生瑕疵的原因表现在三个方面。

(1) 秘书参谋咨询时对领导决策动态缺乏研究,参谋咨询内容没有体现出必要的预见性。

(2) 不能准确把握领导的决策意图,或对领导和主管管理工作目标、工作要求缺乏全面、准确的认识。

(3) 对客观现实与发展前景缺乏科学的分析与认识,所提建议内容或局限于个人认识,或不能正确反映客观世界发展规律,因而很能与组织系统管理目标与要求相适应,被领导采用的可能性较小,且一旦采用就会给组织系统带来破坏性的影响。



### 相关链接

#### 蒋干盗书

赤壁大战前夕,蒋干任曹操幕僚。他自幼和周瑜同窗,便向曹操毛遂自荐过江去作说客,劝降周瑜。曹操大喜,亲自置酒为蒋干送行。

周瑜当时正在帐中议事,部下报告“故人蒋干相访”。周瑜他眉头一皱,计上心来,吩咐众将依计而行,带众人亲出帐门迎接。

相见寒暄后,周瑜挽着蒋干同入大帐,盛宴款待,请文武官员作陪。席上,周瑜解下佩剑交给太史慈,命他掌剑监酒,并吩咐道:“蒋干和我是同窗契友,虽然是从江北过来,但并不是曹操的说客,大家要相信我这位朋友。今天的宴席,只准共叙朋友旧交,若有人提起两家战事,立即斩首!”蒋干听了,吓得面如土色,哪敢多言!周瑜又对蒋干说:“我自领兵以来,滴酒不沾,今日故友相会,定要喝他个一醉方休!”说罢,开怀畅饮,直喝得酩酊大醉。

宴罢,蒋干扶周瑜回到帐中,周瑜说:“很久没和子翼兄共寝了,今夜要同榻而眠。”说罢,朦朦胧胧地先睡着了。蒋干心中有事,想到自己已经夸下海口,不知回去如何交代,听听外面鼓打二更,哪里还睡得着?他见周瑜鼾声如雷,便摸到桌前,拿起一叠文书偷看起来。正翻着,忽见里面有一封书信,是曹操水军都督蔡瑁、张允写给周瑜的降书。蒋干大吃一惊,慌忙把信藏在衣内。再要翻时,却听周瑜梦中呓语:“子翼,我数日之内,定叫你看曹操首级!”蒋干口中含糊答应着,连忙吹了灯,匆匆睡下。

清晨,有人入帐叫醒周瑜,说:“江北有人来……”周瑜急忙止住他,看看蒋干,蒋干假装熟睡。周瑜和那人轻轻走出帐外,又听那人低声说道:“蔡瑁、张允说,现在还不能下手……”声音越来越低。蒋干心中着急,又不敢乱动。不一会儿,周瑜回来睡了。蒋干怕惊动周瑜,偷偷爬起,径直出军营,到江边,寻只小船,飞一般渡过长江,回见曹操。

曹操果真上了当,斩了蔡瑁、张允。等到众人将蔡瑁、张允的头送上时,曹操才省悟过来,但已经晚了。这是周瑜定下的反间计。



## 2. 方式方法上的瑕疵

(1) 不了解上司心理,不给上司留面子。秘书从事参谋或咨询活动时,一定要从领导角度换位思考,给上司留足面子。即使是在领导做出了错误决定时,秘书指出上级的错误仍然需要讲究技巧。直接指责上级,或下结论说这个决定是错的,都会让上司觉得有失面子,对秘书产生不满情绪。此时,秘书应该采用利弊得失的方法分析上司决定,先肯定其中的合理性,再委婉地提醒上司更明智的选择性做法。如果上级仍然坚持,秘书还应按照上司指令执行,在执行过程中尽量将损失降到最低程度即可。如果事后上司自行认识到先前的决定是错误的,秘书也不宜采取抱怨或者轻蔑的态度。

(2) 以功臣自居,不尊重同行。秘书凭借自己的智慧为上司提供参谋辅助服务,为组织系统创造了价值、赢得了利润,从而获得了领导的依赖。此时有的秘书容易“恃宠而骄”,处处以功臣自居。这样的心态和行为不仅容易得罪同行,而且也不符合上司的心理。须知上司永远是向前看的,秘书的功劳再大,业绩再突出,也只能说明过去,对未来的职业生涯的帮助是有限的。

(3) 时机与场合把握不准。许多秘书都为怎样向领导提建议、能让领导言听计从而苦恼。不少刚出校门的年轻秘书进取心强,爱想问题,常常大胆直言,却因此得罪领导,什么时候开罪上司都不知道,只知道个人的发展大受影响;有的秘书对领导和主管敬而远之,闷声不语,做个呆头鸡,无法展现才华,也不可能得到老板的赏识。

提建议,备咨询,目的在于提醒领导,给老板想办法、出主意,若的确需要详加论证不可,秘书也最好言简意赅,只说一句,只说一遍,并以不经意的方式说,效果更好;如果没有单独和领导在一起的机会,秘书最好什么都不说。



### 小技法

#### 领导拍板有错时

明知领导拍板的这个方案存在重大缺失,但领导一再坚持,这个时候,你作为秘书该怎么办?

(2008年湖南省秘书职业技能大赛员工组赛题)

明确:作为秘书要及时劝谏,陈说利害,提出修正建议。如果领导仍然坚持,则应提前准备应急预案,以备后用。

## 任务3 秘书调查研究

### 一、基本内涵

调查研究简称为“调研”,包括“调查”和“研究”两个工作环节。它是在辩证唯物主义和历史唯物主义理论指导下产生的一种科学的工作方法。

调查研究对于领导和领导机关而言,不仅是贯彻实事求是思想路线、转变思想作风的基本方法,而且是制定决策、实施决策的基础环节。从一定意义上来讲,领导的职责就是决策。没有调

查不仅没有发言权,没有调查更不应该有决策权和领导权。秘书辅助领导进行决策,其任务就是事先搞好调查研究,否则同样没有发言权,辅助管理也就成了空中楼阁。

## 二、基本程序

秘书调研以奉命调研为主,其调研行为应遵循的程序是:①愉快接受领导授意,接受领导授权,准确领会领导意图。②深入基层调查,全面收集相关信息,注意使用最恰当的调查方法。③甄别所得调查信息资料,从现象探求本质。④得出结论,形成建议。

此外,职业秘书、秘书部门也应结合自身职能活动、自身业务工作进行主动调研,将调研与信息工作、督办工作、信访客服工作、机要保密工作等职业行为相结合,促进有关工作的深入开展。

## 三、秘书调研的基本原则与方法

职业秘书与秘书部门的调研工作不同于其他员工与其他部门的调研工作,它紧紧围绕领导决策需要、根据领导授意与指示而展开调研。这种调查研究,着眼于解决实际问题,具有“短、平、快”的特点。具体原则与方法有三点。

### 1. 秘书调研选题同领导决策需求相一致

秘书被动地“奉命调研”型调研行为有两个特点:第一,秘书调研行为必须服从于领导。秘书调研活动要按领导意图来进行,调研成果也要以能否对领导决策和实际工作产生影响为取舍标准。第二,秘书调研行为必须服务于领导。秘书调研是一种职业行为,调研成果要为领导和主管的现实管理工作服务。而调研结果一旦被领导所接受,就直接进入了决策层次,进而产生巨大的社会效益。所以,秘书调研的根本目的就是为领导、主管工作服务,这要求秘书部门必须把领导的工作需要作为调研选题的方向。

### 2. 实事求是,尊重规律

其一,秘书的调研内容必须来自客观实际,必须同客观实际情况相统一。其二,秘书的调研结论应当正确反映客观实际,有一说一,有二说二,不能弄虚作假,不能胡编乱造。这就要求职业秘书、秘书部门在调研过程中必须坚持实事求是、尊重客观事物及其发生发展规律的原则和态度。

### 3. 调研成果同解决实际问题相统一

秘书调研实质上是政策、决策研究。不仅政策性强,实用性也强。因此,秘书调研必须紧紧围绕政策、制度的制定和贯彻来进行。这就要求秘书调研行为必须从政治和政策上考虑问题,从解决实际问题出发,为领导决策和管理工作提供有价值的建议。

## 四、调研活动中的瑕疵行为

秘书从事调查研究活动时,可能出现的不足与问题主要有两大方面。



### 1. 内容方面存在瑕疵

(1) 先入为主, 调研信息掌握不全面。秘书奉命调研, 最容易出现先入为主、观念先行、偏听偏信的问题, 出现有倾向性地获取调研信息现象。具体说来, 就是秘书在调研过程中, 对于与自己观念吻合的信息则容易接收, 反之则会有意无意地排斥, 从而导致掌握的调研信息不全面、不充分、不与时俱进。

(2) 调研信息失真。调查研究是一项艰苦的工作, 如果秘书在调查过程中不够深入、不够细致, 就容易被表面的现象所迷惑, 所获得的信息就可能是被调查对象精心准备的材料, 从而造成调查所得材料与实际情况相距甚远甚至相反的状况, 这势必影响到领导决策的科学性。

(3) 研究过程中对调研信息取舍不当。在对调查信息进行研究的过程中, 研究者对部分信息重视不足, 习惯凭经验看待问题, 忽视了对未来发展方向起主导作用的苗头类信息。

### 2. 方式方法方面

(1) 调查准备不充分。包括调查的思想准备不充分、物资准备不充分等方面, 对调查过程中可能出现的困难估计不足, 导致不能准确、全面、及时地获取调查信息。

(2) 采用的调研方法不恰当。在调查过程中, 未能根据调查对象特征、调查目的等采取相应的恰当的调查方法, 因而未能准确获得所需调查信息。

(3) 研究方法不当。在对调查所获信息进行研究的过程中, 未能尊重事物内部联系, 不尊重客观实际情况, 单纯迎合上司, 甚至唯上司之意志是从, 从而得出不科学的结论。

(4) 把握时机不当。主要是延误了调查时机, 未能在第一时间内出现在调查现场, 从而失去了宝贵的第一手素材。

## 任务4 秘书信息处理

### 一、基本内涵

1980年代, 我国兴起信息论、控制论、系统论(简称“三论”)的研究热潮, 人们认识到人类社会已经迈入信息社会。

广义地说, 信息包括自然信息、生物信息、社会信息。自然信息是反映自然界的物质存在和运动规律的那一部分信息, 如“风生水起”、“叶落知秋”; 生物信息是指生物所携带的表明其存在或具有某种意义的信息, 如老虎在树干上留下的用以表示占领该地盘的体液; 社会信息则是存在于人类社会中表达人类思想的那一部分信息, 如政治信息、经济信息、军事信息、科技信息、文化信息等。

狭义上的信息专指对行为主体有利用价值的社会信息, 也称为“情报”。

秘书职业所处的职能地位决定了办公部门是一级组织系统的信息集散中心, 做好信息工作既是秘书部门的基本职责, 同时也是从事其他业务工作的基础, 因为几乎所有的秘书工作业务中都包含有大量信息工作成分。

秘书信息处理行为包括信息的收集、加工整理、传递、存储、开发、利用、反馈行为。

有条件的组织系统已经将信息工作从办公部门中分离出来成立相对独立的部门，有的则成立内设机构，有的由一两位秘书兼任信息秘书。



## 相关链接

### 利用信息来干最好的工作

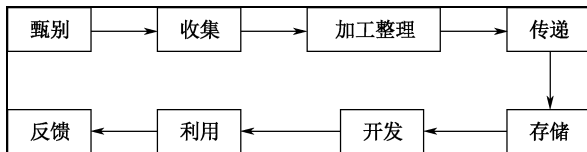
高层次、高质量的信息，往往含有问题的因果分析、解决问题的对策及需提请领导注意的事项等内容，这些都是参谋咨询活动的具体表现。

比尔·盖茨在他的著作《未来时速》中这样开篇：“我有一个简单而又强烈的信念，将您的公司和您的竞争对手区别开来的最有意义的方法，使您的公司领先于众多公司的最好方法，就是利用信息来干最好的工作。您怎样收集、管理和使用信息将决定您的输赢。竞争者更多了，关于他们和市场的信息也更多了，而市场现在是全球性的。胜者将会是这样的人，他们开发了世界一流的数字神经系统，因此信息会通畅地在他们的公司里流通，以便让员工最大程度地、持续地获取。”

事实上，与盖茨如此看重信息的价值一样，利用信息做好决策、重视企业战略决策规划同样是世界 500 强企业的共同特征之一。那些真正蓬勃发展的优秀企业都非常重视企业自身的战略决策规划，均建立了完善的科学决策体系，而高质量的信息则是科学决策的基石。

## 二、基本程序

秘书信息处理行为要遵循的程序是：



在每一程序和环节中，均有其技术含量和方式方法。

## 三、基本要领

目前各类组织系统共同的中心工作是打造和谐社会、和谐社区、和谐环境，如何以和谐理念指导秘书信息工作？一是要确立和谐时代信息工作的宗旨和指导思想，二要确立和谐时代信息工作的基本观点。

### 1. 明确和谐时代信息工作的基本宗旨

和谐理念是一种具有原创性的新型理论。以此理论为指导展开的各项工作，其基本宗旨应当体现出新的时代特色。较长时间以来，秘书信息工作的重心约定俗成地主要规定在以下领域：其一是领导，其二是主流，其三是正面信息流。我们关注各种正面典型，关注倾向，关注苗头，在





这些方面积累了不少好的经验,总结出了不少行之有效的规律性认识,其积极性意义是主要的。但毋庸置疑,在体现这一主导层面的同时,我们也有意无意地削弱甚至是消解了信息工作另一层面的诸多内容。有鉴于此,我们以为,和谐背景下信息工作应该突出一个“实”字,具体来说就是要求实,要务实,要切实。成绩信息要掌握,要总结,要宣传;一旦出现问题信息,职业秘书的第一感觉应当像捕捉成绩信息一样,在第一时间里采集、加工、传递。职业秘书面对问题信息的第一反应首先不应该是掩盖,不应该是粉饰。矛盾也许能掩盖一时,却无法真正彻底掩盖,更不可能得到实质性解决;更应该正视的是,它往往需要管理者付出更为深重的管理成本。2006年1月8日,国务院发布了《国家突发公共事件总体应急预案》,并于发布之日起实施,在转变信息工作指导思想方面有了全新的突破。该预案要求:突发公共事件的信息发布应当及时、准确、客观、全面;要在事件发生的第一时间向社会发布简要信息;对于迟报、谎报、瞒报和漏报突发公共事件重要情况的,要依法给予有关责任人行政处分,构成犯罪的,要依法追究其刑事责任。我们认为,该预案提出的“及时、准确、客观、全面”等要求,应当成为和谐管理理念下职业秘书信息工作的新的基本宗旨。

## 2. 和谐时代信息工作的四个基本观测点

由于秘书部门处于管理系统中枢神经系统的特殊职能地位,职业秘书信息观测点不可能是单一的,应该具有多样性的特点。笔者在此不想否定秘书前辈们探索出来的各种行之有效的方式方法,这里提出的是我们在建设和谐社会的过程中所应该注意的新的信息观测点。

### (1) 反对信息观测点。

所谓反对信息,是指在本组织管理活动中遇到的与管理者意图、管理理念、具体方式方法截然不同的信息的总和。反对信息的方式多种多样,有的时候可能表现为直接的尖锐的对立,有的时候也可能表现为间接的温和的对立。在一般情况下,管理者大多期望的是同心同德的局面。但是,上下齐心,众志成城,从来都被视为一种理想的管理状态,现代社会生活的复杂性要求管理者要有倾听不同声音包括反对声音的正常心态,拒绝、压制不同意见,不能容忍反对意见存在,要求下属盲从的做法事实证明是非常有害的。能与管理者保持一致固然好,但问题是管理的目的并不在于接收、倾听“一致性”信息。国务院三峡办公室主任蒲海清近日走进中央电视台新闻频道“新闻会客厅”,当谈到三峡工程取得的举世瞩目的成就及其创造的巨大经济社会效益时,他认为三峡工程的成功最应该感谢的就是那些提反对意见的人,正是由于他们的反对,才使得三峡工程在设计和施工的过程中解决了很多设计者、管理者事先没有想到的问题和隐患,在可行性论证的同时切实考量了“不可行”信息,浩繁巨大的工程在每一个环节才能做到极为充分的“大胆假设”和“小心求证”。反对者给工程挑刺,与建设者殊途同归,共同成就了三峡工程在防洪、发电、航运等方面难以估算的综合效益<sup>①</sup>。无独有偶,在长沙市十二届人大四次会议举行的记者招待会上,市政府主要负责人这样吐露心声:“尽管我作的政府工作报告只有3票反对、9票弃权,但我很看重这3张反对票,它告诉我,我们政府工作还有缺点,我报告中的部分细节还有人赞成。”我们欣喜地看到,越来越多的公共事业管理者具备了倾听反对信息的胸襟和气度<sup>②</sup>。

① 参见央视2005年11月25日相关报道。

② 参见《潇湘晨报》2006年1月13日相关报道。

### （2）负面信息观测点。

负面信息，是指在实际管理活动中办砸了的事情的相关信息。过去，我们认为负面信息容易给本部门、本单位、本组织带来消极评价和消极影响，因而遇到此类信息时第一反应往往是有意无意地回避和掩盖。因此在秘书界，历来有“报喜不报忧”的倾向，历来有“忧信息报送难”的现实困惑。在建设和谐社会的过程中，能不能在这一方面有所突破呢？“成绩不谈跑不了，问题不谈不得了”，对于职业秘书而言，其职责和使命就是建立辩证的全面的信息观测点，并努力使决策层领导同志逐步习惯辩证的全面的信息采集和处理的工作方式。新一代职业秘书要本着对事业负责、对人民负责的态度，从“三个代表”的高度认真对待负面信息，认真处理负面信息所揭示的问题实际，为切实、妥善处理相关问题打下良好的基础。实践表明，负面信息及时公开，对于问题的彻底及时解决只有好处，而一味采取封杀的做法，反而留下无穷祸患，这方面的教训实在太多了。

### （3）突发事件信息观测点。

突发事件，是指发生时带有一定偶然性、潜在影响面比较大、牵涉面比较广的事件。突发性事件发生时没有多少征兆，又具有相当程度的震撼力，其处理情况已成为考验管理者、辅助管理者执政能力和执政水平的重要指标之一。职业秘书在履行值班职责的过程中，往往最先接触到突发性事件的相关信息，并成为突发事件信息中心，在信息量、信息反馈、信息发布等到诸多方面均有具体的要求。处理突发事件信息要求职业秘书具有机敏的反应能力、缜密的思维能力和干练的办事能力，是对职业秘书综合素质和综合能力的考验。建立突发性事件信息观测点，一是要有灵敏的触角，二是要有高效的反馈网络系统，三是要有将损失控制在最小范围内的意识及能力，三者缺一不可。以2005年11月吉林石化公司双苯厂发生的爆炸事件为例，在事件发生之初，有关部门监测了大气而忽略了水文，在评估污染范围和污染程度的可能性时过于乐观，没有预见和准确评估该事件可能给松花江流域从居民生活到政治、经济、社会、外交等方面带来的负面影响，建立的信息观测点没能为后来事件的有效控制服务，这种教训不能不说是深刻的。

### （4）弱势群体信息观测点。

和谐社会理念意味着整个社会都是一个相互关联的统一整体。以整体和全局观念展开信息工作时，职业秘书应能将关注主流和支流、关注领导和群众、关注动态和静态、关注绩优和绩劣有机地结合起来。甚至可以说，在和谐社会构建过程中，弱势群体、困难群众是需要职业秘书们特别关注的信息点。在政府公共部门从业的公务秘书要有建立关心社会弱势群体和困难群众信息观测点的意识，这是执政者义不容辞的职责和使命。在其他组织中服务的职业秘书也要树立起关心本组织内弱势群体和困难群众的意识，要建立起与弱势群体和困难群众相关的信息观测点，这是本组织和谐稳定的基础和基石。“唯上不唯下”、“唯领导者马首是瞻”，而有意无意忽视困难群众的现实存在，忽视了他们的现实诉求，甚至以改革的名义提出“扶强不扶弱”的管理思想，与和谐社会建设理念乃是格格不入的。

当然，在新建这些信息观测点的同时，还有必要将其系统化以组成系列性链条，以弱势群体信息观测为例，就可建立诸如农民工问题链、三农问题链、贫困大学生问题链、企业下岗员工问题链、残障服务与社会慈善事业链等。在建设和谐社会的过程中，职业秘书立足于一种全新全面的信息工作观从事本员工作，应该是更有建设性意义的。



## 四、信息处理的基本原则与方法

按照中共中央办公厅 1999 年 2 月 9 日《关于进一步加强信息工作的意见》，信息工作的基本原则是“及时、准确、全面”。国务院 2006 年 1 月 8 日发布的《国家突发公共事件总体应急预案》规定信息工作的基本原则则是“及时、准确、客观、全面”。

### (1) 全面。

客观地说，所有信息都是有用的。因此，对于办公自动化程度很高的组织管理系统或秘书部门来说，信息多多益善，因为信息再多也可存入电子计算机，查询和使用十分方便。

当然，任何组织系统或秘书部门收集的信息都不可能是绝对意义上的“全面”，它们总是定向地收集与本组织系统或秘书部门职能范围相关的信息，至少也是以此为重点，然后再旁及其他系统或部门信息。所以信息工作的全面性原则是指意义上的全面性，即与本组织本部门职能活动相关的信息必须收集齐全，不可遗漏，否则就会影响到现实工作的开展。

### (2) 准确、客观。

信息是客观事物在人的头脑中的反映，而人脑对同一事物的认识水平存在着一定的差异性。这就要求职业秘书能透过现象抓住本质，正确认识事物的本质属性，科学分析、客观判断可能的发展方向，这样得来的才是准确的、客观的、符合事物基本状态的信息。

### (3) 及时。

秘书信息工作的及时性包含两层含义：其一，及时跟进；其二，必要时的超前服务。

所谓及时追踪，是指信息秘书全方位监控本组织系统内外运行情况，保持高度的敏感性，或在相关工作推进过程中，及时收集、反馈相关信息，及时调整、修订、完善决策方案、为下一轮决策提供科学可靠的保障。

所谓必要时的超前服务，是指信息秘书必须有所预见，应走在事物运动的前面。这就要求秘书抢时间、争主动，超前收取信息，为领导提供“预测性”信息。秘书如果凡事总是事后了解，只能提供“马后炮”信息，不能说是完全做到了为领导和主管提供信息服务。

职业秘书是否能为领导提供超前的信息服务，与其对信息的敏感力颇有关系。有一天，H 市信息秘书老王像往常一样浏览当天送来的本地报纸。突然，他被一篇反映回族兄弟风俗习惯的小文章吸引了。他迅速拿着报纸来到领导办公室，向领导提出了五点建议：第一，赶紧给报社打电话，追查报纸派发情况，没有发出的报纸不再下发，已下发的能追回的立即组织力量追回，并准备次日在报纸上发表道歉声明，向回族兄弟道歉，责任编辑、总编辑停职反省，听候处理；第二，了解作者情况，让作者不要离开家门，并立即请派出所的同志予以保护；第三，向宁夏回族自治区政府通报有关情况，请求协助联系当地回族领袖，向回族领袖道歉并恳请回族领袖赶到 H 市支援处理善后事宜；第四，办公部门立即实行 24 小时值班制，准备处理随时可能发生的紧急情况；第五，请公安局做好可能发生的游行群众的疏导工作，维持好秩序，严防打、砸、抢事件的发生。果然，第二天一大早，当地回族民众有的聚集到报社，有的聚集到政府大院，还有的甚至在前一晚已经开始组织游行示威，回族兄弟要求交出作者和编辑。由于办公部门提前做好了有关准备，领导分头赶到现场解释、道歉，回族领袖也赶到帮助解释，一场可能由民族文化差异引发的突发性事件就没有扩大化。在这一过程中，信息秘书敏锐的信息眼光发挥了关键性作用，控制了事态，争取了时间，也照顾了

民族感情。

办公部门信息工作直接为领导决策服务，责任重大、关系重大，信息工作不仅是思维角度、分析维度、反应速度，甚至一个用句、一个字词、一个标点，稍有疏忽和差错，都有可能导致决策失误，造成损失。所以，必须牢固树立信息工作无小事的思想，以政治敏感、精品意识、负责精神、冷静态度、缜密思维、创新理念，尽最大努力把信息服务做得更快更准、更实更细、更深更精，不断提高信息工作的层次和水平。

在信息工作过程中要注意正确处理好以下五种关系。

第一，处理好大和小的关系。即秘书既要从小局着眼，又要从小处入手；既要关注大事，又不能忽略细节；既要有做成大事的志向，又要有甘做小事的心态。总之，战略上大，战术上小，大中有小，小中见大，实现大和小的有机统一。

第二，处理好高和低的关系。秘书既要学会换位思考，站在领导中心工作和领导需求的高度反映情况、分析问题、提出对策，又要回归角色，脚踏实地捕捉来自基层的动态和声音，夯实信息工作基础。有高有低、有上有下、有里有外，实现领导需求和基层真实情况的有效对接。

第三，处理好近和远的关系。职业秘书既要着眼当前，客观、准确地反映正在发生的事、正在发展的事、已经发现的事，又要超前思维，科学预测可能发生的事、即将发生的事、尚未发现的事；既要立足本地，从现实的角度全面、迅速反映本地情况，又要放眼大局，从战略的高度思考问题、分析形势、把握未来，实现远和近的统一、长和短的结合。

第四，处理好前和后的关系。即秘书既要善于关注决策前的动态，为领导决策提供真实情况、相关资料和科学依据，又要善于捕捉决策后的情况，迅速跟踪反馈决策推进情况、社会各界反响、落实中遇到的新问题等，把信息服务贯穿于领导决策全过程，全方位、多角度、宽领域地当好参谋，实现前后连贯一致。

第五，处理好零和整的关系。秘书既要快速适时地捕捉零散动态信息，化整为零，细水长流，做好短、平、快的信息服务，又要从整体上进行全面分析、系统研究，集零为整，重点突出，拓展信息的深度、广度，实现散和整、快和准、动和静、质和量的统一。

信息收集的具体方法有观察法、阅读法、询问法、问卷法、网络法、交换法、购置法等。

## 五、信息处理中的瑕疵行为

### 1. 内容方面的瑕疵

(1) 上情把握不准，信息成果缺乏高度。秘书未能准确把握阶段性信息工作的特点和上司对信息的需求趋势，未能站在领导的高度去思考问题，不能根据上司的需求捕捉、选择、取舍、提炼信息，组织采编不及时、不到位。

(2) 下情吃不透，信息成果没有深度。在实际工作中，基层工作千头万绪，面宽量大，许多复杂的、深层次的矛盾往往隐藏在暂时和谐的表面现象之下。如果秘书拘泥于做“小信息”，不能采取“层层剥笋”的办法深入基层进行调查，就找不准问题的根源，分析不出矛盾的本质，提不出解决问题、化解矛盾的办法，最终不能为上司超前谋划、及早决策提供参考。

(3) 忽视了苗头性信息。秘书未能敏锐地捕捉到有关新事物、新问题、新经验的信息。在信



息工作中,不能从新角度去观察事物,不能在新观点上立意命题,撰写不出倾向性、苗头性、对策性的信息,忽视了信息工作的超前性、预见性、指导性。

(4) 信息失真。这是指秘书缺乏“求真、求实”的精神,未能弄清客观事物真相、本质,收集和整理信息时捕风捉影、道听途说、主观臆断、胡编乱造;在编写信息的过程中,措词欠严谨、欠规范、欠准确;无实事求是之意,有哗众取宠之心;有意渲染、有意扩大或缩小。第二,迎合个别领导追求政绩的心理,协助其弄虚作假,瞒天过海,或好大喜功,报喜不报忧,虚报、假报、乱报、不报,人为制造虚假信息。

## 2. 方式方法上的瑕疵

(1) 认识不到位。秘书未能认识到信息是决策的基础和依据,是秘书发挥参谋助手作用的重要途径,对信息工作的重要性和紧迫性认识不足,向上司提供的信息不及时、不准确、不全面,直接影响到上司的决策和对全局工作的领导。

(2) 信息网络不健全。秘书未能充分利用信息网络的资源优势,摆脱不了时间、空间的局限,收集不到上司需要的重要决策信息、专家解读成果信息、相关组织成功经验信息,拓不宽领导的决策视野。

(3) 抓不住重点、亮点、难点、焦点。秘书编报、编印的信息简报不能真实反映组织系统的阶段性工作重点和工作实绩,不能切实为领导提供决策依据;不善于立足实际,抓住特色的、带有全局性指导意义的信息,以为上司提供参考和借鉴;不能切实解决报喜不报忧的问题,尤其是对于领导十分关心、情况复杂、工作难度大的问题,未能开展信息选题、信息整理和信息报送;做不到反映工作实绩不夸大,反映困难和问题不遮盖;不能深入基层、深入群众、深入员工,针对群众关注并十分突出的矛盾和问题编集信息。

(4) 时机方面的瑕疵。秘书未能准确把握信息的时效性,不能把握信息的最佳时效,在最早、最短的时间内编报信息,提高信息附加值,提高信息转化率;不能拓宽信息渠道,出现了信息迟报、漏报的问题,信息不能按时、按质报送。

# 任务5 秘书沟通协调

## 一、基本内涵

所谓沟通协调,就是相互沟通、增加共识,减少冲突、形成合力。

沟通主要是交流有关信息,协调主要是平衡各方利益。沟通与协调密不可分。沟通是前提、是手段、是基础;协调是目的、目标。没有沟通,就谈不上协调。沟通存在障碍,必然做不好协调工作。

协调是现代管理的重要理念之一。“管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”<sup>①</sup>协调是管理的五项职能之一。现代管理追求的目标就是让一个组织在统一计划下通过协调各个

<sup>①</sup> (法)亨利·法约尔,《工业管理和一般管理》(中译本)[M],北京:中国社会科学出版社,1982。

部分、各种人员的思想与行动，使整体功能大于部分功能之和，避免内耗，避免妨碍和削弱组织整体功能。

协调是各级领导的重要职责所在，秘书的协调职业行为主要是辅助领导做好协调工作。这是由秘书机构所处的职能地位所决定的。现代组织一般由纵向管理层次和横向职能部门构成。在纵向管理层次中，秘书部门作为辅助机关是领导中枢与执行部门联系的纽带；在横向职能部门中，秘书部门作为综合性办事机构又位居职能部门的中介。秘书部门的特殊位置，一方面决定了秘书协助领导承担协调任务的必要性与重要性；另一方面为发挥秘书的协调作用提供了极为有利的条件。

## 二、基本内容

### （一）沟通的基本内容

#### 1. 信息沟通

这是沟通的初级内容。任何组织，都必须与外界进行沟通。任何管理，都应该与被管理者进行沟通。管理的第一步，就是把自己的情况告诉给外界，告知被管理者。同时，又收集外界、收集管理者的反馈意见。缺少信息的沟通，必然会产生隔阂和误解。通过信息沟通，就能达到消除误解、增强了解、增进理解的目的，寻求与外部合作的可能，寻求组织内部步调一致。

#### 2. 认识沟通

这是沟通的中级阶段。信息沟通是初步的、客观的。绝大多数情况下并不涉及彼此的利害关系。即使涉及利益诉求，也不涉及争议内容。认识沟通则主要是阐述自己的意愿、自己的要求与利益诉求、自己的主张或看法。为了维护自己的利益，管理与被管理者之间可能存在诸多争议。管理者不能强迫另一方接受自己的主张，而只能以适当的方式让对方自愿接受自己的主张。认识沟通其实是一个谈判的过程，是一个求同存异的过程。即利益相关方找到某些共同点，以实现合作共赢、互利互惠的目标。

#### 3. 情感沟通

以信息沟通、认识沟通为基础，这是沟通的高级阶段，更高层次、更有效率、更为稳定的沟通就是双方从情感上接受对方、理解对方。无论是个体与个体的沟通，还是组织与组织的沟通，本质上都是人际沟通。人是有情有义的，真诚、有效的沟通必然赢得信赖与友谊。在“公事公办”的沟通过程中，如果能增加几分情意，就能收获更多的谅解、尊重，赢得更真诚的合作与友谊。

### （二）协调的基本内容

（1）工作关系的协调。秘书的协调行为不具有独立性，而是渗透于办公室工作实务之中，每一项办公室工作实务中都可能包含协调工作任务。如会议代表名额分配、文件会签、办公硬件的使用等，只要当事各方出现了意见分歧现象，就必然需要协调行为。这种协调行为“对事不对人”，调整的是组织系统各部分之间的工作关系。

（2）人际关系的协调。秘书职场人际关系协调包括领导之间、领导与部门之间、部门与部门之间、秘书与领导之间、秘书与部门之间、领导与员工之间、员工与员工之间等不同的人际关系类型，由于某种原因产生摩擦和冲突时，需要采取协调行为化解矛盾、消除隔阂。



(3) 组织关系的协调。本级组织与上下级组织、平行组织、不相隶属组织之间对同一问题产生分歧,或因职权范围、利益分配等发生扯皮、纠纷现象时,需要通过协调改善相互间的关系,统一认识,协调利益与立场。

(4) 公共关系的协调。这主要是指协调本组织系统与公众之间的关系。这时主要是借助公共传媒手段,组织、策划公关活动,树立组织良好公众形象,提高本组织系统的知名度与美誉度。

以上四种协调,前三种主要是组织内部各元素的协调,主要采取行文、召开协调会、组织现场会的双向的直接协调的方式;第四种是组织内外的协调,往往采用造势或危机公关的方法来进行。



### 小技法

#### 协调领导关系的“帽子戏法”

集团总裁顾民对张副总越来越看不顺眼了:他觉得这个下属以 MBA 自居,许多问题处理时不主动找领导商量,自行其是。

张副总呢,也觉得总裁不对劲:我在自己职权范围内做决定,一把手时时、处处、事事想管,未免太专断了,根本没有前任领导的民主意识和作风。

行政经理任诗怡觉得一、二把手失和不是好事,但贸然指出谁对谁错既不现实,也不可能。两位领导站在自己的角度看问题谁都没有错;但站在对方的立场,却都有错。

她觉得要想解决问题,关键是让两位领导各自认识到自己在这问题上的偏颇,而这又要以双方情感上的接纳为前提,目前唯一可以做的就是等待。

机会总是垂青于有准备的人——当顾总因病需要进行手术治疗时,小任提着一个花篮来到顾总病房,寒暄过后,小任诚恳地对顾总说:“顾总,这个花篮是张总买的,他本来和我一起来的,但出门时技术部说有一个项目要汇报,我只好先来了。他让我向您表达他的问候。”

顾总笑了笑,心想,张总对工作的确是从不马虎的,他回答道:“哦,这花很漂亮啊。听说送不同的花是有不同寓意的,你告诉我张总送这些花都有些什么寓意呀?”

任诗怡一一介绍了花篮中每一种花在花语中蕴涵的美好祝愿,顾总听了非常高兴。

不久,任诗怡得知张总妻子住院,她带了点水果到医院,张总也在,正忙不过来呢,小任说:“张总,顾总听说您夫人病了,让我过来搭个手,帮帮忙。”说着便忙活开了。

慢慢地,任诗怡发现一个突出的变化:顾总主动找张副总商量工作的次数多了,张总也经常找顾总汇报可供选择的方案了。

看来,自己做的工作奏效了。

## 三、基本程序

### 1. 领导授权

职业秘书的沟通协调行为常常是奉领导之命进行的,部门之间、员工之间出现矛盾、纠纷时,上司、领导责成秘书代表自己出面协调各方立场、利益,就是秘书受权进行的职业沟通协调行为。经领导批准、暗示进行的沟通协调不会造成越权行事的不利后果。

不过,这不是说秘书沟通协调行为就永远是被动的:优秀的职业秘书应该保持一种职业敏感性,主动掌握各种不和谐信息,及时地以非正式方式巧妙介入各种矛盾的调解与处理,做一个积极主动的热心肠的秘书,绝对比做一个被动的冷漠的秘书更受欢迎。领导未授权秘书沟通协调的事项,秘书也可以主动提供参谋建议<sup>①</sup>,可以主动请缨。总之,能把握事物正确发展方向的高水平的职业秘书应该具备超前的沟通协调意识,将可能产生的矛盾消解于萌芽状态。

### 2. 周密计划

“凡事预则立,不预则废。”计划行事的好处自不待言。在秘书采取沟通协调行动之前,强调制订周密计划的必要性,这是因为在秘书沟通协调之前,当事方通常已经处于情绪、利益的对峙阶段。稍有不慎就可能激化矛盾,造成更大范围的损失。

与危机公共关系事务有关的沟通协调活动要求更高,要求秘书更有创意,更加注意把握好时机和分寸,更妥善、周密地进行策划和安排。

### 3. 平等协商

职业秘书的沟通协调行为受领导威信、地位等权力辐射性的影响,能够利用组织系统、有关领导的权力、权威资源。但是,从本质上来讲,秘书与沟通协调对象仍然处于平等的地位,应该将沟通协调各方视为自己服务的对象。仗势欺人地以压制方式解决矛盾是不可靠的,职业秘书应该理性地采取沟通、协商的方式平衡各方利益,晓之以理、动之以情,才能让冲突各方消除分歧,达到协调的目的。



## 小技法

### 上半夜想想自己 下半夜想想别人

徽商代表、红顶商人胡雪岩经常说的一句话就是:“上半夜想想别人,下半夜想想自己。”(高阳《胡雪岩》)。

这句朴素的话语里蕴含着一个深刻的协调原理:像重视自己的感受一样重视对方的感受,像尊重自己的利益一样尊重别人的利益。

无视他人的利益,忽视对方的感受,或许可以逞一时之快,但结果只能是人心尽失,民意倒戈,而这对于管理者来说可不是福音,恐怕败局已经暗藏其中并已成定势了。

## 四、秘书沟通协调行为基本原则

职业秘书履行沟通协调职业行为要坚持的原则有四点。

(1) 全面性。全面性原则要求职业秘书注意从大局出发,紧紧围绕中心工作进行综合平衡,做到抓宏观放微观,抓关键促一般,统筹安排,综合协调。

(2) 原则性。一方面要求秘书坚持实事求是原则,向上司提供信息、反映情况,力求及时、

<sup>①</sup> 傅西路,《中华秘书全书(理论卷)》[M],北京:人民日报出版社,2006。





准确、客观、公正,使领导和主管了解真实情况,这样才能促进问题的解决。另一方面是要求秘书坚持平等协商的原则,要求秘书从事每一项协调工作,都应该在既不违背政策法规,体现领导意图的前提下,又能在坚持公平、公正、民主协商的办法的基础上,寻求解决问题的最佳途径,决不迁就、保护某一方的狭隘利益。

(3) 灵活性。在把握原则的基础上,要求职业秘书做到具体问题具体分析,寻求科学方法,进行灵活协调。首先,要广泛听取各方面意见,特别是听取不同意见甚或反对意见,从中吸取对开展协调工作有益的成分。其次,秘书要善于根据变化了的新形势、新情况,调整、完善原有的协调设想和解决问题的预案。第三,要善于运用召开座谈会、打电话、发短信息、书面反馈、请进来走出去等多种方式,加强沟通协调,以促使各方面达成共识。有时在不妨碍大局的情况下,尽量照顾到各方面的利益,以保证协调工作的顺利进行和工作任务的圆满完成。

(4) 主动性。这里的主动,其实是被动中的主动,这就是要求秘书在协调工作中找准角色,摆正位置,主动协调,做到及时到位而不越位,及时补位而不抢位,增强协调工作的预见性、超前性和有效性。

## 五、沟通协调工作中的瑕疵行为

### 1. 内容方面的瑕疵

(1) 秘书协调方案内容不合法。秘书沟通协调过程中,对所协调事宜的政策性、合法性缺乏研究,认识不准,往往陷入粉饰领导错误决策的误区。

(2) 未能抓住关键领域协调。国外管理专家将协调与上级的关系作为一门重要的课题来研究。可以说,协调本组织与领导机关的关系是秘书协调的重点领域。能否协调好与上级的关系,并取得与上级的理解、谅解、帮助和支持,对于本组织系统的成长、发展极其重要。秘书不仅要认识到这种重要性,而且要认识到这种协调是符合原则的、正当的,否则就和那种猥琐迎合、曲意奉承区别不开了。



### 相关链接

#### 协调上司关系四步法

第一步:让上司感到,下属在工作指导思想和大目标上和自己保持了一致,并完全出于公心。

第二步:使上司感到,下属在思想方式上能做到大胆创新、勇于开拓,既考虑本员工作,又能站在宏观立场,替上司领导出点子、想办法。

第三步:让上级感到,下属在行为方式上,能积极出谋划策、畅所欲言,提出的不同意见并不是为了“出风头”,而是为了维护上司的威信。

第四步:使上级感到,下属在心理活动上对自己布置的每项工作、作出的各项决策都认真思考过,并且正在尽力贯彻执行,至于在某个具体问题上提出的修正意见,亦是经过下属认真“思索”后提出来的合理化建议。

(3) 未能兼顾各方利益。秘书沟通协调过程中过分强调相关部门要能体现出大局意识和服从意识,而对各部门正当、合法利益视若无睹,这种情形下的协调不可能取得实效,各利益相关方不可能迅速行动、密切配合。

## 2. 方式方法上的瑕疵

(1) 未能取得主要领导和有关部门的高度重视。秘书在未能事先争取到有关领导和部门就所协调事项达成共识的前提下,贸然开展沟通协调工作的做法不仅不可能解决矛盾和问题,反而容易激发新的矛盾和问题。

(2) 未能分解并落实责任。秘书沟通协调时没有注意分工负责、协同配合,未使各部门明确各自职责与时限要求,未能促使各部门将协调工作任务的工作纳入议事日程,使之与其他部门相互配合、共同开展工作,对延误协调工作事项者,没有制订具体可行的惩戒措施作为保障。

(3) 具体方法与协调内容不相匹配。针对不同的沟通、协调事项和不同的沟通、协调对象,采用不同的沟通、协调方法可达到事半功倍的效果。秘书沟通协调时不能采用与所沟通协调事项相匹配的方法,不能根据具体沟通协调情境权宜变化,这是秘书沟通协调工作方法上所存在的问题。



## 相关链接

### 秘书常用的协调方法

#### 1. 反复强调法

在协调对象对某项工作的了解处于“空白”状态,对该项工作的重要性和可行性存在“半信半疑”现象时用此方法,可加深对方对某项工作的印象和了解,从而采取支持秘书的明确态度。

#### 2. 侧面疏通法

在秘书正面协调无效时采取的辅助和补救办法。由于秘书的身份和影响力不足以使协调对象改变态度,改用此法巧妙地使协调对象在不失体面的情况下,转而采纳秘书意见。能帮助秘书从事“侧面疏通”工作的人有:和对方关系密切的同事、深得对方器重和信任的其他人士,如老上级、老同事、老朋友、对方的家庭成员等。

#### 3. 实绩启迪法

对客观事物的认识总有一个过程,秘书及时采用“实绩启迪法”,使协调对象在实绩面前受到启示,从而转变为支持秘书工作。

(4) 时机方面的瑕疵。秘书沟通协调过程中急于求成、麻木不仁、不善于捕捉时机、优柔寡断、错失良机等行为,都是沟通协调工作容易出现的问题行为。为此,秘书应该加强沟通协调工作的预见性,根据沟通协调事项采取有针对性的措施。因为会前协调比会中协调好,事先协调比事后协调强。



## 任务6 秘书跟进督办

### 一、基本内涵

跟进,就是追踪、跟上之意。秘书跟进督办就是职业秘书奉命对上司决策等有关事项的执行过程、执行结果进行追踪、检查的过程,它是代表领导、主管对各部门和全体员工进行监督的辅助管理行为。

### 二、主要类型

按内容来分,可将职业秘书跟进督办职业行为分为两类。

#### 1. 决策跟进督办

就是秘书对领导、上司制定的决策进行追踪、督办,使之落到实处的职业行为。

这一类跟进督办行为围绕组织系统的中心工作而展开,其目的在于促使组织成员服从、服务于中心工作,具有宏观性、综合性的特点。

#### 2. 专题跟进督办

这是对某项具体工作或某个专门问题进行追踪,督促相关工作的落实和问题的解决。

此类跟进督办“有批(示)即督”、“一事一督”,具有单一性的特点。

多数情况下,专题跟进督办具有微观性、事务性等特点。但专题跟进督办事项办结后经领导批示可以形成覆盖面广的决策,又可能转化为决策式跟进督办。

按秘书接受任务的形式来分,职业秘书跟进督办职业行为可分为两类:一是被动式,即秘书对上司交办事项进行的跟进督办;二是秘书主动提出并经领导批复、同意进行的跟进督办。

### 三、跟进督办的基本原则

(1)“奉命”原则。职业秘书、秘书部门的跟进督办行为是领导管理行为的延伸,只能对领导管理行为起辅助作用,必须按照工作程序由领导授权或报领导批准,秘书、秘书部门不能自作主张,超越上司权力自行跟进督办。“奉命”原则既是开展跟进督办工作的合法性依据,也是秘书跟进督办行为的权威性所在。

(2)分层负责。跟进督办要面对的是整体性的组织系统,涉及组织系统的各个层面,跟进到哪一部门、哪一层次,应该由哪一部门、哪一层次解决的问题,该部门、该层次就不能推诿。要一级抓一级、一级促一级,形成逐级落实的机制。一般情况下秘书应该只督不办。

(3)注重实效原则。跟进督办的目的是落实领导的决策与批办事项,这也是评价秘书跟进督办行为质量的唯一标准。因此,职业秘书必须坚持求真务实、实事求是的原则,不做表面文章,不搞形式主义,以便将跟进督办工作落到实处。

## 四、跟进督办中的瑕疵行为

### 1. 内容方面的瑕疵

对跟进督办的内容不了解,对具体方法不研究,对工作标准缺乏认识,满足于搞“瞎指挥”。

### 2. 方式方法上的瑕疵

不尊重职能部门,颐指气使,让人反感。

### 3. 时机方面的瑕疵

其一,跟进太快,不给职能部门必要的时间准备;求功心切,其实也是主观主义的一种表现;其二,跟进太晚,对实际工作过程缺乏必要的有效的控制,可能影响工作效率,也可能使跟进督办工作的本身失去意义。



## 试一试

### 1. 阅读材料,回答问题。

宏利公司进入第二季度以来,第二、三分公司连续亏损了两个月,直接影响到公司整体经济效益。公司肖总经理分别找分公司陈、叶两位经理谈话,要求限期扭亏增盈,但总不见起色。肖总一气之下,撤换了第二分公司陈经理职务,起用身边得力助手——总公司营销部关部长担任第二分公司经理。

三个月过去了,两个分公司仍未完成扭亏增盈目标。肖总心急如焚,心烦意乱,动辄发火。在总公司季度业务总结会上,他质问关、叶二位经理为什么会越搞越糟?关、叶解释时,肖总经理很不耐烦地吼了起来:“我不管是什么原因,我要的是扭亏!扭亏!!明白吗?这是董事会的决定,你们懂不懂?废物!”

关、叶两位经理一激动,也大声地顶撞起肖总经理来。肖总一气之下,命令人力资源部立刻起草罢免文件,他要免除关、叶两位经理的职务。会议不欢而散。

肖总平时很喜欢打高尔夫球。晚上7点左右,估计肖总吃过了晚饭,行政助理李璐开始给肖总打电话:“肖总,近来工作太紧张,我陪你去打一场高尔夫球散散心好不好?”肖总欣然同意。那一晚他们玩得很开心。回程途中,肖总请李璐谈谈对公司最近有关情况的看法。

李璐说:“肖总,我谈一点自己的看法啊,这个看法不一定对。您上次撤换陈经理的决定是很有道理的,但换上年轻有为的关部长也没有完成扭亏增盈的预期目标,我想这中间一定有些特殊的原因,应该仔细听听关、叶两位经理的意见,看看有些什么具体原因,他们有没有相应措施来应对。”

听了李秘书的话,肖总沉默不语了。接着,李秘书讲了一些自己平时了解到的情况:由于竞争对手采用新的手段,抢走了两个分公司的批发货源,才造成了两个分公司的亏损。同时,关、叶两位经理也准备好了相应的促销方案。最后,他说,在目前情况下,撤换经理人好像不是解决问题的关键,反而可能成为公司的不稳定因素,影响公司正常运转。



听完李助理的话,肖总高兴地说:“你分析的有道理,我想,看怎样处理更恰当一些。你通知一下关经理和叶经理,明天请他们一起吃饭,我们一起商量应对危机的办法。”

问题:

(1) 面对领导的错误决定,秘书怎样确定自己的行为策略?

(2) 秘书建言献策具有什么特点?

(3) 你赞成李璐的处理方法吗?若赞成,这样处理的动机是什么?若不赞成,请说说你的想法。

(4) 李秘书之所以能处理好这一问题,说明平时她在哪些方面有所积累?

2. 阅读下列案例,从宏观辅助管理的角度分析问题存在的原因以及解决的办法。

### (1)

在安徽省南陵县,我们就采访到了朱镕基一次被骗的经过。

当时,朱镕基刚刚出任国务院总理,他来皖考察的目的很明确,就是想看看安徽的广大农村对他过去制定的粮食收购政策执行的情况。他不止一次地说过:“在农业问题上,在中央要对农业做出重大决策时,我往往会到安徽来调查研究的。”

安徽的同志当然知道安徽的南陵县是朱镕基的祖籍地,所以,这次的考察就被安排在了皖南的南陵县。南陵是江城芜湖市辖下的一个产粮大县。南陵不仅产粮,还盛产油、棉、茶、桑,自古便是富甲一方的“鱼米之乡”。

南陵作为产粮大县绝非徒有虚名,但当得知朱镕基总理将前往南陵检查落实国家粮食收购政策的情况时,南陵县和芜湖市的领导还是慌了手脚。因为,南陵的粮仓里确实又是无粮的。

国有仓无粮,说奇怪,其实也并不奇怪。国家制定的粮食收购政策,让地方实在难以执行。中央定价,放开收购,出现亏损,却是由地方财政补贴。这几年粮食越来越不值钱,产粮大县干部职工的工资都发不出来,哪有钱往粮食上补贴呢?没有补贴,负责收购粮食的粮站,就只有变着花样压级压价,扣斤扣两,限收,或干脆拒收。所以,许多粮站宁愿让粮仓就这样空着。

现在朱镕基要来,无论南陵县,还是芜湖市,都不希望让他看到这里并没有执行国家的粮食政策;明知这种政策不大切合实际,却只想让总理看到他的祖籍之地政通人和、经济繁荣。于是只有造假。

当时,南陵县峨岭粮站,已经是一家严重亏损的国有企业,除去其中的六号仓尚储有部分粮食外,其余号仓基本无粮。峨岭造假是从五月十八日这一天就开始了,可以说,兴兵动师,声势浩大,突击调运的一千零三十一吨粮食,分别来自三里、烟墩、工山、陈桥等地。连驾驶员在内,前后二百余人参与了粮食的运输和进仓工作。五月十八日到二十一日,这四天,峨岭粮站的职工们几乎没睡上一个囫囵觉。粮站站长刘鸿第一个晚上忙到凌晨两点,第二个晚上干到凌晨四点,接下来又连干了两个通宵。在那令峨岭人难忘的四天四夜里,小镇上所有的饭店和茶馆,都挤满了轮番前来吃饭或喝茶的搬运工人;粮站内外汽车络绎不绝,闹得附近的居民彻夜不宁。

那时县里分管粮食工作的是胡锡萍副县长,考虑她是位女同志,难胜此任,就将主管教育工作的年轻副县长汤春和派到运粮第一线。刘鸿站长在接受我们采访时,他说个头不高、长得胖胖的汤春和副县长,始终就在现场坐镇指挥。朱镕基到达的前一天,芜湖市委副书记倪发科还领着

省、市、县一大帮人赶去验收。因为倪发科在南陵当过县委书记，南陵县的老百姓大都认得他，至于这场造假的最高策划者是谁，谁也说不清。

总理视察的这一天，粮站的所有职工被告知不得进站。站长刘鸿被临时降为仓库管理员，峨岭粮站站长由三里中心站站长俞水华所取代。身降大任的俞水华，那几天比谁都忙，忙着背熟预先由上面写好的材料，背熟预先编好的各种数字，特别是中央有关粮食工作的政策规定，要求烂熟于心，以应对朱总理随时可能会提出的一切问题。

于是一切安排就绪，就这样，朱镕基一行浑然不觉地走进了一个诱人的骗局。

一九九八年五月二十二日上午十时，朱镕基不可能想到，他与在场的人高兴地握手问候，被握手问候的居然没有一个是这个粮站的职工；站长刘鸿此刻已被打发到一个无法享受到总理握手问候的角落。

回答朱镕基提问的，是峨岭粮站的假站长俞水华。俞水华其实也不过是这场闹剧中的一个活道具，他必须按照预先为他编写好的台词，在别人的导演下现场演戏。

这一切，都被中央电视台录制在后来向国内外公开播放的新闻画面上。

朱镕基关切地问：“你们敞开收购了吗？”这是他最放心不下的。由于农业上连续丰收，粮价不断下跌，各地粮站的收购不积极，再不按照国家规定的保护价敞开收购农民手里的余粮，农民就会吃亏，同时还会挫伤农民种粮的积极性，从而使得粮食生产的持续稳定增长难以得到保证。

只见俞水华字正腔圆地回答：“敞开收购了！”

朱镕基十分满意地点着头问：“你去年收了多少粮食？”俞水华满怀豪情地撒开了弥天大谎：“去年收购五千吨，而过去一年都在一千七百吨左右。”朱镕基又问：“你这个粮站收一个乡还是几个乡的粮食呀？”“一个乡。”这时朱镕基若有所思地提出了一串问题：“这个乡有多少亩田？亩产一般是多少？总产量又有多少？”俞水华不假思索地答道：“全乡两千三百亩田，一年产量一万五千吨。”俞水华只知道按照准备好的材料背数字，却忽视了这些数字背后可能会出现

的破绽。

果然，朱镕基反过来给俞水华算细账了：“你虽然收了不少，但除去农民口粮和种子，你还是没有完全收尽余粮嘛！这怎么叫‘敞开收购’呢？双季水稻难道亩产不到七百斤吗？你得讲实话啊！”

俞水华是个机灵人，事先早已对各种可能会出现的情况都做了最充分的准备，这时明知露了马脚，却并不慌乱，反倒显得更加镇定，并且自然而然地摊开双手，为难地说：“我们已经尽了最大的努力，现有的粮库都用上了，已经爆满了！”

朱镕基环顾一下四周的粮仓，微笑了。这时，俞水华恰到好处地作了一个欢迎总理进仓视察的手势。朱镕基于是在俞水华的引导下，走进了三号粮仓。

.....

我们在已经卸任了的刘鸿站长的家中，听他痛心疾首地给我们算着那次造假的损失。他说一千多吨粮食不是个小数字，来回运输、清理卫生、拆包倒包、清仓垫仓、水电消耗、粮食损耗、各种招待花销，外加影响了一季菜籽的收购，里里外外，就是十多万元呀，对已经严重亏损的峨岭粮站更是雪上加霜。他这算的还只是经济账。



望着新华社记者于杰拍下的现场照片,望着照片上一向严肃的朱镕基总理,在听取“假站长”汇报“工作”时满意而又兴奋的神情,我们感到了一种难言的悲哀。在最痛恨做假账的朱镕基总理面前竟敢这样造假,还有什么真实的东西能够让人相信呢?这种骗局,不但玷污了朱镕基四处奔波的求实求真之心,更亵渎了他对九亿中国农民由衷的关爱关切之情。(摘自《中国农民调查》,陈桂棣、春桃著,人民文学出版社2004年1月版。)

## (2)

11月5日,三一重工再度曝出“间谍门”事件。中联重科称其采用技术手段窃取竞争对手的商业机密,还从湖南农业大学等本地高校物色情报人员。三一重工一名员工被抓,一名员工被监视居住。这一切令梁稳根怒不已。“他一直在忍,忍到最后有点灰心丧气了。”三一重工集团董事梁林河说。

8日,梁稳根乘火车前往江苏昆山秘密召集董事会,各位董事则由长沙等地辗转而来。会议地点舍近求远,之所以选在千里之外的昆山而非长沙,如此行事乃是迫不得已——梁确信自己的行踪一直被监视。在董事会上,三一重工董事个个怒火中烧,梁稳根揶揄地说:“受欺负不丑,作恶才丑,三一重工要学会唾面自干,别人唾在脸上不要自己擦干,而应让风自然吹干。只有这样,对手才能解气。”

梁稳根曾在内部公开宣称三一重工在长沙已无任何秘密可言。由于担心被监听,他通常不在公司召开任何重要会议,实在迫不得已,会选择在办公室外长长的露台上或者三一重工园区内一处池塘中央的亭子内开会。“只要有电器的地方,他都不敢开会。”梁林河说。

这并非耸人听闻。2012年8月15日,梁稳根曾秘密会见中国海洋石油总公司董事长王宜林,商议双方共同研制海洋工程装备一事。其行程及会谈内容均极度保密,知晓者仅三一重工总裁向文波、梁的贴身秘书等寥寥数人。但令人吃惊的是,第二天网络即大规模曝出其会谈内容,其对细节之了解令梁稳根本人也叹为观止。为此,三一重工内部曾进行长达数月的自查但并未发现任何马脚。如此细节究竟如何泄露,梁稳根至今不得而知。

此事并非孤案。9月初,三一重工内部高层营销会议曾遭泄密。该会议由梁林河主持,其讲话被秘密录音,随后被整理成文字材料邮寄至各大媒体。攻击者称其9月混凝土泵车销售量仅为15台,其营收出现“断崖式下降”,而事实上,这一销售数字为200余台。为了澄清事实,三一重工曾不得不发布紧急公告。(《环球企业家》杂志,2012年11月29日,《三一恨别长沙:梁稳根的内心独白》。)

## (3)

40岁的柳承志是长沙人,个子不高,脸庞微胖,头发花白,满脸胡子。这个曾经在湖南友文槟榔呼风唤雨的人物,因为公司董事长的举报,成了被告。而这位董事长不是别人,正是柳承志的亲妹夫张志文。

“去年3月5日,长沙县公安局接到张志文报案,称柳承志存在经济犯罪行为。”公诉人说,公安部门介入调查后,对柳承志进行拉网式追捕,并在3个月后将其在武汉抓获。

长沙县人民检察院指控,湖南友文槟榔成立时,柳承志便担任副总经理、监事,负责原材料采购等具体事务。从2009年至2012年3月,柳承志利用职务上的便利,暗中收受51笔回扣,金

额高达320余万元，应以非国家工作人员受贿罪追究其刑责。

这些行贿对象，包括原材料供应商广州市花都华南香料有限公司、宁乡县华天印刷包装有限公司、长沙博威印刷设计有限公司、供货商徐某等单位和个人。

警方调查发现，柳承志名下的银行账户并无异常之处，资金转移方式隐藏极深。

冯海亚，39岁，郴州安仁县人，这个与在长沙土生土长的柳承志似乎没什么关联的人，身份证上的照片却与柳承志一模一样。

和陕西的龚爱爱如出一辙，柳承志也有两个真实的身份证，柳承志和冯海亚系同一人。柳承志以冯海亚的身份在银行开户，3年来，资金进出均高达几千万，320余万元受贿款，大多流入了冯海亚的账户。

“这是我在2004年办的，我先是在长沙东塘买了一个一代假身份证，然后去安仁县公安局办理二代身份证时，换成了真的身份证。”柳承志说。

而在2012年，案发后的3月9日，柳承志还到安仁县公安局把冯海亚的身份证注销了。

检察官透露，目前安仁县司法机关已经对冯海亚身份证之事展开调查。

“我收钱是事实，但我没有犯罪，这些回扣款都是董事长张志文委托收取的，就连办理冯海亚的假身份证来转移资金，也是张志文指使的，他都知情。收的320万元，根本没有留给自己，其中的200万给了张志文，50万给了张志文的母亲，其余的都用作公司的正常开支了。”柳承志在法庭上称，“我所做的一些口供，也不是自愿的，而是公安机关用刑逼出来的。”

不过，检察官称，“张志文是报案者，接受调查时明确表明了他对办假证和受贿之事毫不知情。”

柳承志听了有点急，在法庭上说其中内幕不方便讲，犹豫一会儿后，他狠下决心说道，“2004年税务部门对公司进行清查，补税100多万，张志文表示账目流动资金太大不安全，要我换个新身份办卡逃税。”同时，他还自曝该公司是家族企业，存在不少财务问题。

对此，友文槟榔回应称，这是脱罪的托辞，公司不存在财务方面的问题，董事长对柳收受回扣等事情也毫不知情。（2013年5月8日《三湘都市报》）





## 项目 6 秘书微观辅助管理行为规范



### 趣味思考

“国务院？好遥远啊！”

据法制日报报道，2013年2月16日下午，网友“伯乐不常有”在湖南某网站娄底论坛发帖称，他在新年上班第一天前往娄底市房产管理局办理相关证明，却吃了个“闭门羹”。17日，记者致电该局，该局办公室一名周姓女工作人员说：“我们今天（2月17日）报到，明天正式上班。”当记者表明身份后，该工作人员在电话中表现得很惊讶。记者询问为什么不按照国务院的规定放假7天，而自行决定放假10天，该工作人员在电话中小声地笑了起来，并作了如下回复：“国务院？好遥远啊！”

之后，该工作人员继续解释：“昨天是星期六，今天是星期天，本来就是放假的。”她又强调，虽然没有正式上班，但这几天该局有安排人员值班。

这位秘书一句“国务院？好遥远啊！”成为一时笑谈。那么，其内在原因是什么呢？



### 案例导入

在重庆市秘书学会主办的“三峡之春”秘书工作研讨会上，我们与秘书行业企业专家进行了广泛、深入的交流。鄂省秘书学会负责人刘主任介绍的两个工作案例，充分体现了高素质的政务秘书服务领导时追求细节完美的特点。

#### 1

在办公室应该准备什么样的雨伞？是生活中的折叠雨伞还是其他类型的雨伞？是生活中的花伞还是其他颜色的雨伞？

他介绍说，领导出门时一般没有带伞的习惯，或者领导出门时本来天气就好，是中途遇到下雨的，因此秘书就要替领导考虑：下雨时怎样接送领导？领导从下车的地方到办公室之间的路程该怎么办？

他说他们一般早上都会提前半小时到办公室，估算好各位领导到达办公楼的习惯性时间——领导已经形成了比较固定的习惯，秘书要做的就是一次次按各位领导的习惯将其从车上迎下来，

再送到各自办公室，这中间不能出差错。如果几位领导到达的时间差不多，就多出去几位秘书。

为领导撑什么样的伞呢？刘先生认为这是一个非常重要的问题，务必要考虑到领导心理，不能是日常家用的折叠伞，也不能是花伞，而应该是带长柄弯钩的青伞，平时办公室就要预备好这种青伞。因为那种雨伞最符合领导的身份和心理需要。

“是啊，怪不得在星级酒店的大堂中也预备着这种雨伞。”刘先生的话让我们茅塞顿开。

## 2

大家都会说，秘书和领导的关系太重要了！近了不行，远了更不行。但是，说说容易，做起来就不那么容易了。

刘主任说有一件小事对他颇有启发。

平时他并不会刻意去思考怎样处理与领导的关系，但谈完工作之后，如果大家都有一点闲暇，他就会和领导聊聊领导感兴趣的话题。这种习惯有一次收到了意外的效果，事情是这样的：

副省长的儿子今年刚考上清华大学，有一次和他谈完了工作，随口问了一句：“您儿子一个人独自在北京上学，生活习惯不习惯？”

他也没想到领导会长长地叹出一口气，省长说北京办事处的同志非常细心，把他儿子照顾得很好，免去了他许多后顾之忧。只是有一件事实在是遗憾，就是儿子从小就特别喜欢吃热干面，现在几个月没有吃到了，打电话回来时还说到这件事呢。可惜北京是没有办法买到这种面的。

后来有一天，办公厅一位同志去北京，临上飞机前，刘先生特别交代他带上几碗热干面交给北京办事处的同志，其他的事就不用管了。

几天后，副省长亲自跑到刘先生办公室来亲自向他道谢。

副省长说，他儿子打了电话回来，说办公厅的同事真是太细心了，连他一直渴望吃到的热干面都给考虑到了。二十来岁的大小伙子在电话里都哭鼻子了。



## 问题提出

1. 试分析，领导为什么不喜欢用折叠式花雨伞？
2. 有人说，让一位领导称赞的秘书并不算真正的好秘书，真正的好秘书应该是“三朝元老”。为什么？
3. 试分析政务秘书这种追求细节完美的职业精神与专业水准的指导意义。



## 任务设计

项目任务		知识点	技能点	素质点
1	秘书微观辅助管理行为认知	微观辅助管理的内涵、特征、范畴	培养辅助管理者的处理细节问题的能力与意识	具有精细化管理的理念与严谨务实的工作作风



续表

项目任务		知识点	技能点	素质点
2	办公环境管理	办公环境管理的内涵、程序、形式,办公环境 5S 管理操作要点	掌握办公环境管理的技能,掌握办公环境 5S 管理技能,避免常见行为错误	培养清爽整洁的行为习惯与雅致文明的审美趣味
3	秘书日常事务处理	理解日常事务处理的重要性,掌握其内涵、程序、形式	掌握秘书日常事务处理的原则、技能,避免常见行为错误	具有踏实细致、严谨务实的职业态度



## 专业知识

### 任务 1 秘书微观辅助管理行为概述

职业秘书大部分工作时间是与一件件具体、琐碎的事务性工作为伍的,这是辅助管理者与领导者工作范围、工作性质上的基本差别。

秘书通过处理事务性工作将领导从繁杂事务中解放出来,使其更加专注于决策、调研等大政方针问题的处理,更加专注于公司与企业长远利益、根本利益的考量。大事一般由领导管,秘书能做的,主要就是把那些小事经营好。

但是,从另一个角度来看,管理工作无小事。小事处理好了还是小事,如果处理得不好的话,小事就可能变成了大事,甚至有可能酿成大错或者会严重损害公司利益和公司形象,这样的例子不胜枚举。

#### 一、秘书微观辅助管理行为的内涵

所谓秘书微观辅助管理行为,是指职业秘书本着精益求精的理念辅助主管处理日常行政事务的职能活动与职业行为。

职业秘书从事微观辅助管理性事务类工作,其目标是使组织系统管理行为、团队管理行为更趋精细化、完美化。可以这样说,处理好宏观辅助管理行为需要行为主体具有良好的战略思维,而微观辅助管理行为考验的则是精益求精的执行力。

#### 二、秘书微观辅助管理行为的特征

##### 1. 繁琐性

秘书微观辅助管理行为一般是与事务性工作结合在一起的职业行为。可以说,微观辅助工作就是日常事务性处理工作。秘书所承担的事务性工作数量之多甚至超出秘书工作者自身的想象。曾有一个这样的调查:包括秘书在内的研究人员,首先将自己所能想到的秘书工作列举出来,结果列出了 116 种;而接下来的调查表明秘书实际从事的工作种类多达 871 种。换句话说,秘书实

际从事的工作种类比一般人所能想到的要多得多。选择其中有共性的来分析,以715位秘书为对象的调查显示,最多为479项,最少为15项,平均亦有132项工作。而在871种工作中,四分之三以上秘书共同承担的有3%,即25种。尽管这项调查中没有区分宏观辅助事项和微观辅助事项,但秘书事务性工作的繁琐性由此可见一斑。

## 2. 程序性

即秘书处理微观性事务性工作应通过正规的办事渠道,遵循一定的办事程序。秘书微观事务性工作琐碎,但通常都有较为严格的办理程序。这些办理程序是由历代秘书成功经验积累而成的,实践证明按这些约定俗成的程序处理相关事务可以有效提高办事效率,避免失误。



## 相关链接

### 曾国藩家书中的细节处理信息

儒家学派讲究从“修身”、“齐家”能力中积累“治国”、“平天下”的能力,以晚清重臣曾国藩为例,他在家书中明确要求子女(包括儿媳在内)连没有多少大用处的布片、线头之类都必须有序存放。在处理家庭事务工作中讲究程序性、条理性,这可视为曾国藩在家族间推行的微观管理手段之一。

## 3. 细节性

秘书微观辅助行为都是从细小之处实施具体管理行为的,这要求秘书在相关事务工作的细微处下足工夫。如果说宏观辅助行为要求的是“从大处着眼”的话,秘书微观辅助管理行为就是要求“从小处入手”。老子云:“天下难事,必做于易;天下大事,必做于细。”<sup>①</sup>对于秘书、行政助理类职员来说,从事微观事务处理工作的机会要远远多于参与宏观辅助管理工作的机会,多数秘书在一般情况下就是做一些具体的、琐碎的、单调的、平淡的微观意义上的事务性工作。也许有点鸡毛蒜皮,但这就是秘书工作,它们是成就卓越管理的基础。

# 三、秘书微观辅助管理行为的意义

职业秘书微观辅助管理行为与宏观辅助管理行为一样具有优化领导决策环境、提高管理工作效率的作用。具体表现在:

1. 微观事务性工作本身就是管理工作的有机组成部分,同样是培养和历练人才的有效途径

现在立志从事秘书工作的年轻人,常常会陷入这样一个误区,他们觉得,既然秘书职业的性质是从事辅助管理工作,就不应该大材小用去做一些打杂一类的小事,要是那样的话好像大学里几年专业学习的时间就等于是浪费了。

殊不知,大事皆由小事组成。小事不愿做、不屑做、拒绝做,做大事就只能成为空想。想要

<sup>①</sup> 汪中求. 细节决定成败[M]. 北京: 新华出版社. 2004.



在职场中获得成功,就千万别看不起办公室里的小事,而且一定要摆正心态、提高思想认识,把处理好这些微观层面的小事当作积累经验、锻炼能力的途径,才能达到既有利于完成本职工作、又有利于个人的成长的双赢目的。



## 相关链接

### 一屋之不扫,何以扫天下?

东汉陈蕃一心想成就一番大事业。一天,他父亲的朋友薛勤来访,看到庭院一片荒芜,杂草丛生,满目萧然,便问他:“你为什么不洒扫庭院接待客人啊?”陈蕃回答道:“大丈夫处世,当治国平天下,区区一个院子有什么好打扫的呢?”薛勤叹了一口气,说:“你连一个庭院都不愿意打扫,又怎么能治国平天下呢?”这就是“一屋之不扫,何以扫天下”的由来。

小事不愿做,大事做不好。这种好高骛远之辈是不可能得到领导者的重用的。海尔集团总裁张瑞敏说:“什么是不简单,把每一件简单的事情做好就是不简单。什么是不平凡,把每一件平凡的事情做好就是不平凡。”

这一方面,日本是我们的榜样。1994年第12届亚运会在日本广岛举行,当运动会结束的时候,能容纳10多万人的广岛体育场内竟没有一张废纸。世界各地媒体都不由得为之惊叹:“多么可敬可怕的日本民族!”同样的情景出现在2011年3月11日日本东部海域发生里氏9.0级地震以后,地震引发了海啸及核泄露等次生灾害,岛国民众却表现得出奇地镇定,东京市区秩序井然。

### 2. 细节决定成败,细节是成功的基石

从细微小事做起,不仅因为这些微观小事本身就是组织系统管理过程中必须完成的基本事务,而且“小”与“大”也是相互转化的辩证关系,有时候正是因为某一件事没有处理好,出乎意料地成为组织系统管理危机中倒下的第一张多米诺骨牌,所以说管理工作无小事。

在这个问题上,重要的倒不是观念问题,“千里之堤毁于蚁穴”的道理大家都能懂。问题在于如何去捕捉那些牵动全局的细小细节,看起来这似乎是秘书成功的秘诀,实际上我们又一次犯了错。我们不能仅仅孤立地盯着某一件事让秘书取得成功的小事,优秀秘书之所以优秀,关键在于他们平时形成了关注细节的行为习惯。



## 小技法

### 年节的问候短信

逢年过节,给一些能给自己提供帮助的成功人士发一条信息问候一下;记住一些重要人士的生日和纪念日,适时捎上一些别出心裁的小礼物,虽然不用花上多少钱,虽然看起来是很简单很微小的一件事情,却能拉近彼此心灵的距离,聪明的秘书从这些小小的技巧中往往获得了许多宝贵的成功机会。

### 3. 有利于让领导从繁琐的事务性工作中摆脱出来，集中精力思考大事、要事

领导的主要职责是决策，日常行政事务性工作不应该由领导亲历亲为。使用秘书来处理行政性事务正是领导的分身之术，善于将自己从冗繁的事务性工作中摆脱出来，提高决策的质量，抓好大事、要事，是现代组织系统领导者卓越领导力的重要体现。

此外，细节体现教养，秘书处理微观事务的行为表现与能力水平是秘书个人素质的反映。所谓从细微处见精神，考察一名秘书是否优秀，是否具有培养潜质，许多管理者就是从细微之处入手的。

## 四、秘书微观辅助管理行为的管理原则

### （一）整体上追求细节完美原则

这是一个注重细节的时代，汪中求先生推出《细节决定成败》一书后，管理界已经形成了细节决定成败的共识。

对于职业秘书而言，做好微观辅助管理工作就是要处理好辅助管理过程中的若干细节问题，也就是说，处理细节就是秘书微观职业行为本身。因此，我们应该把做好细节性工作当作义不容辞的责任，而非负担；要认真对待，不能有半点马虎或弄虚作假的行为；细节工作的目标在于把事情做到极致、做到完美无缺；不要满足于只做五成、六成就可以了，应该以更高的、大家认同和满意的标准来严格要求自己。

20世纪世界最伟大的建筑师密斯·凡·德罗在描述自己成功的原因时，只说了五个字：“魔鬼在细节”。他反复强调，不管建筑设计方案如何恢弘大气，如果对细节把握不到位，就称不上一件好作品。的确，细节的准确、生动可以成就一件伟大的作品，细节的疏忽则会毁坏一个宏伟的规划。

追求细节完美同样应该成为职业秘书实施微观辅助管理行为的基本理念。看不到细节，或者不把细节当回事的秘书，缺少的是对工作严肃认真的态度，他们无法从秘书工作中找到乐趣，而只是将它当作一种不得不做的苦役，因而在工作中缺乏工作热情。他们满足于被动地完成领导分配的工作任务，即便这样也往往把事情弄糟。而注重细节完美的职业秘书，不仅认真对待小事，将小事做细、做好，他们也懂得在细节中寻找机会，从而使自己走上成功之路的道理。

学习以下几位国家领导人对秘书文字工作的批示有助于理解这个问题：

1999年××市关于成立奥申委的请示中，将拟任奥申委委员、××市某副书记的职务错误地写成了副市长，文件报到国务院，时任国家副主席的胡锦涛同志这样批示：

××市政府将李××同志的职务都敢弄错，如此作风，值得重视！

胡锦涛

×月×日

这一批示一是让我们体会到秘书办文工作的严肃性，确实马虎不得；二是让我们看到了国家领导人的工作作风和领导风格，让人倍感欣慰。

当然，让我们感到更畅快的是前国务院总理朱镕基的批示，兹举数例：



例1:有的部门写给国务院的报告,像是决心不让人看下去!

例2:我删掉三个字,请酌!

例3:错别字要堵住!(有关三峡工程的报告中将“浇注”错成了“浇铸”。)

另外温家宝同志对办文质量的要求一点也不逊色,如:“×××秘书局的文件质量应该更高一些。”

## (二) 程序上原则性与灵活性相结合

### 1. 程序上的原则性

所谓原则性,是指在秘书职业行为中起导向作用的秘书职业行为的准绳,是必须坚持、不能违背的东西,是提高服务水平,优化秘书行为的前提条件。

做人做事都应有一定的原则,秘书辅助管理工作是原则性很强的工作,尤其在秘书职业行为中,必须坚持原则,不讲原则,便会失去是非标准,就会偏离管理方向,造成管理混乱,使工作脱离正确的轨道。

在微观事务处理过程中,同样要注意坚持原则,任何细小的随意率性的行为都可能给工作带来被动的不利影响。坚持按职业标准操作,才能提高服务质量、规范职业行为。

### 2. 特殊情境中的灵活性

但在遵循原则性的同时,秘书又必须树立权变理念,在某些特殊的情境中讲究灵活处理,注意变通处理。

如有的领导阅文时根本就不仔细看。秘书把一个文件夹递给他,文件夹中的一叠文件他看都不看,有时领导懒得只肯掀起文件的一个角,就把文件一份份地下签下去了,等到后来要处理相关事务时他又可能会发牢骚了:“这个事情怎么我不知道!”在这种情境下,秘书怎么办?我们觉得,如果是在批阅现场,秘书最好在领导翻阅文件时能主动给领导介绍一下相关文件的主要内容,让领导对文件内容尤其是核心内容有所了解。如果事后领导上门来“兴师问罪”了,秘书也不必紧张,只要找出当初他的亲笔签名给他过过目,领导自然就会明白是他错怪你了。从此以后,秘书与这位领导的关系就更好处理了。

### 3. 原则性与灵活性相结合

实践证明,秘书工作中单讲原则性,不注意灵活处理问题,最终原则也落不到实处,相关工作也处理不好,事情同样办不好、办不成。总体而言,秘书要想做好工作,就必须坚持原则性和灵活性的统一。

首先,在指导思想必须处理好小道理和大道理、局部利益和全局利益的关系,要树立小道理服从大道理,局部利益服从全局利益的意识。其次,注意解决一般和特殊的关系。在肯定和否定某种事物时,要考虑这种事物在不同时间、不同地点、不同条件下的变化,切忌简单化、“一刀切”。哪些该办,哪些不该办,哪些可以变通地办,都要清楚、明确。既坚持了一般的原则,又照顾了特殊情况,比较容易贯彻执行。第三,注意不同的工作业务对原则性与灵活性的把握有不同的要求。

比如,有的领导带着秘书写的稿子进会场,也不事先看看,不小心弄错了页码,念到脱落的那一页时,竟然口无遮拦地说:“怎么这里掉了一页啦,办公室怎么搞的嘛!这里不讲!”遇

到这样的领导秘书委不委屈？错误又在谁？其实不管错误在谁，秘书在此主要需要考虑的是怎么去避免这种情况再次发生，那就是在准备稿子时一定要用订书针按固定顺序装订好，不要用回形针，也不要再用别针，同时应多准备一份带进会场。

### （三）科学优化原则

一方面，我们对秘书微观辅助行为的科学性、有效性的认识尚处于起步阶段，对于秘书微观辅助行为内容的科学性、程序的合理性本身是需要经过实践检验的。

另一方面，由于秘书职业环境具有多样性、复杂性等特点，经过实践或业已证明属于行之有效的科学的秘书微观辅助行为规律，在不同组织系统的不同工作环境中也需要与各自实际工作情形相结合，才能实现最优化的秘书微观辅助行为效果，才能对秘书微观辅助行为实施最有效的管理。

## 五、秘书微观辅助管理行为瑕疵

### （一）含义

秘书微观辅助管理瑕疵行为，就是职业秘书在办公环境管理、办公室日常事务处理等微观辅助管理行为过程中出现的问题行为。

### （二）范畴

由于秘书微观辅助行为相当琐碎，所以，与此相关的瑕疵行为的范畴相当宽泛，我们只能对其进行较粗略的分类。

#### 1. 办公硬件环境

办公硬件环境包括办公物理空间与办公硬件设备，在考虑其安全因素、购置成本因素的前提下，应着重考虑以下方面：①办公设备。②光线。③隔音条件。④温湿度环境。

#### 2. 办公软件环境

所谓办公软环境，指的就是办公室人文环境，主要包括两点。

（1）秘书心理与行为。办公室人文环境与每一位成员的心态与行为息息相关。在很多情况下，同样的员工，由于不同的心态的支配，完全会产生不同的职业行为。减少秘书微观辅助管理过程中的瑕疵行为，注意秘书心态的调适，有利于秘书更好地发挥行为潜力。

秘书常见微观辅助管理瑕疵行为及其对应心态如下：① 眼高手低：看不起微观辅助管理类“小事”，主观上轻视，客观上行为不能跟进。② 粗枝大叶：主观上考虑问题欠周密、不全面，思维不严谨。③ 满足于“差不多”：主观上缺乏上进心和高度的责任感，凡事满足于差不多。④ 条理性差，杂乱无章：不重视良好行为习惯的培养，缺乏严格的专业训练。⑤ 斤斤计较：过分看重个人利益、眼前利益、局部利益，缺乏宏观思维能力与大局意识。⑥ 口无遮拦：不考虑他人感受，任性、随意。

（2）办公团队人际氛围。以上列举的常见微观辅助管理瑕疵行为并不是在所有秘书身上出现的，由于个性心理上的差异性，不同的秘书可能或多或少地出现不同的瑕疵行为表现。对于秘书





个体而言,要提高自己的履职能力和服务水平,就要研究自己的个性心理,找出自己瑕疵行为的内在根源,进而有针对性地加以克服。

事实上,秘书个体不可能是完美的客观存在。当某位秘书出现瑕疵行为的时候,这种行为是否会对现实辅助管理工作产生不利影响,与秘书工作团队中形成的人际关系以及职业氛围颇有关系。在一个人际关系协调的职业氛围中,其他工作伙伴能主动弥补其缺失,大家能形成相互补台的良好习惯,这样,这位秘书的瑕疵行为就不会产生不良的行为后果。反之,如果工作伙伴采取事不关己或落井下石的态度,这位秘书的瑕疵行为产生的不良后果就不可避免,甚至被扩散开来,一发而不可收拾。

## 任务2 办公环境管理

秘书微观辅助管理工作内容繁杂,严格来说,秘书宏观辅助管理各项工作中都包含了微观辅助管理的内容。为阐述的方便,此处主要谈谈办公环境管理、办公室日常事务处理两个方面的问题。秘书微观辅助管理行为围绕这些工作而展开,其行为表现具有多样化的特点。

### 一、含义和分类

#### 1. 含义

所谓办公环境是指一定组织机构中秘书部门所处的环境,包括人文环境和自然环境。办公环境管理,就是对办公环境进行优化以提高工作效率的职业行为。

#### 2. 分类

按办公环境的特点来分,可分为办公室硬件环境、办公室软件环境。

按性质来分,包括空间环境、视觉环境、听觉环境、空气环境、健康与安全环境。

### 二、原则

#### 1. 方便

一要方便提高工作效率。许多工作需要内部进行分工协作,办公用房安排、办公室内部布局都要为大家提供方便,工作流程设计符合科学规律。

二是方便群众、方便员工办事。要把与群众、员工联系紧密的部门安排在最显眼的地方。许多地方合署办公,或者设立政务中心、服务大厅,都是很好的举措。

#### 2. 舒适整洁

在经济条件许可的情况下,对办公室进行适当的装修、修饰,既有利于员工身心健康,也能提高工作效率。当然,不能过度奢华,不能铺张浪费。

#### 3. 和谐统一

企业办公室环境是构建企业文化的重要组成部分,能营造一种归属感,因此办公硬件管理要

讲究和谐一致，不可马虎随意。

#### 4. 安全

所谓安全，一是要避免安全事故，减少职业伤害。二是要符合保密工作规范，有保密要求的部门要安排在比较隐蔽的区域办公，要有利于提高文件传递、文件保管的安全性。三是做好办公室健康保护，避免人身伤害。

对秘书人员的保健方法主要有：定期健康检查、学习卫生保健知识、注意疾病预防、保持环境整洁、积极参加有益的健身运动与康乐活动。

要做好安全管理工作，既要强化健康安全意识，也要学会识别办公室安全隐患。



### 相关链接

#### 办公室常见安全隐患及管理

**办公建筑隐患：**主要指地、墙、天花板、门、窗等部分可能出现的安全隐患，如地板缺乏必要的防滑措施，离开办公室前忘记关窗、锁门等。

**办公室物理环境隐患：**指光线不足或刺眼，温度、湿度调节欠佳，噪音控制不当等。

**办公家具隐患：**如办公家具和设备等摆放不当，阻挡通道；家具和设备有突出的棱角；橱柜等端堆放太多东西有倾斜倾向等。

**办公设备及操作隐患：**指电线磨损、裸露，拖曳线缆，电脑显示器摆放不当造成反光或不利于保密，复印机的辐射，违规操作等。

**工作中疏忽大意造成的人为隐患：**如站在转椅上举放物品，女士的长头发卷进有关的机器设备，复印后将保密原件遗留在复印机玻璃板上，在办公室里抽烟，不能识别有关的安全标识等。

**消防隐患：**指乱扔烟头，灭火设备已损坏或过时，灭火器上堆放物品，火灾警报失灵等。

要做好办公环境安全维护和管理，首先应遵守有关的法规，实行安全管理责任制。安全是组织运作的基本保障，是现代文明的体现。为了与国际接轨，国家已经推行了职业健康安全卫生管理体系（Occupational Health and Safety Management System, OHSMS）模式，其基本要求是：严格遵守国家劳动安全卫生规程和标准，伤亡事故和职业病发生率要低于同行业水平，实施职业健康安全卫生管理体系三个月以上，履行不断改善职业安全卫生状况的承诺。其次，要能主动识别工作场所和常用设备的隐患，并在职权范围内予以排除，维护自己和他人的健康和安全。第三，要做好风险防范，能定期对办公环境和办公设备进行安全检查：确定检查周期，定期检查；发现隐患，在职责范围内排除危险或减少危险；如果发现个人职权无法排除的危险，有责任和义务报告、跟进、直至解决；将异常情况的发现、报告、处理等过程认真记录在本企业的《隐患记录及处理表》和《设备故障表》中。



### 三、基本内容和工作程序

#### (一) 办公硬件环境管理

办公硬件管理,就是对办公室空间加以布置、调整,使办公空间布局趋于科学、合理,做到物尽其用的秘书职业行为。

管理好单位的办公硬件,保值是基本目标,增值是理想目标。

职业秘书要掌握办公硬件环境管理的基本内容和工作程序。前者是“管什么”,后者是“怎么管”。

##### 1. 办公硬件环境管理内容

(1) 办公用房管理。广义地说,办公室部门应对本单位各部门办公用房进行管理。包括从外部布点到内部空间布局等方面,或为领导提供参考意见,或提供具体操作方案。

办公用房包括领导办公室、各职能部门办公室、单位小型会议室、接待室、档案室、车间、仓库等。

狭义地说,办公用房管理指与办公部门有密切联系的四大办公空间:主管领导办公室、秘书自己所在办公室、小型会议室与接待室。

办公室的布局与布置:布局分为封闭式、开放式两种。

常见的布置方法有:

- ① 办公桌上的物品应摆放得体,最常用的物品应放在伸手可及的地方。
- ② 要使领导坐得舒适,办公椅应有靠背。要使领导缓解疲劳则可以用旋转椅来调节方位。
- ③ 计算机等办公自动化设备,应有其独立的空间,要考虑到其他人员对设备的使用,布置时既要方便他人,又不要妨碍领导的工作。

(2) 办公用品用具管理。指办公过程中所使用的硬件设备设施,包括文件、文具,以及与此相关的其他工具,如印信、文件柜、文件篮、文件夹、报架、电脑、打印机、复印机、传真机、电话机,等等。

管理手段包括采买、更新、完善。在可能的情况下,选择配套、合算、耐用、造型美观大方、污染少的办公设备,如多平面转角电脑办公桌、自动升降办公椅、垂直式档案柜以及电脑、传真机、数码相机等现代化办公设备,更有利于显示良好的辅助管理水平。

(3) 其他硬件条件管理。主要包括空气、光线、色调、声音等。

① 办公室的空气环境管理。办公室的空气环境管理,即利用新鲜空气调节办公室,它能减轻人们的精神压力,增强舒适性。调节的内容和要求是主要表现为温度、湿度、空气流通和净化等方面。

温度:一般说来,秘书工作环境中最舒适并有益于健康的工作温度是  $15^{\circ}\text{C}\sim 20^{\circ}\text{C}$ 。

湿度:最适宜的湿度为  $40\%\sim 60\%$ 。

空气流通:一般说来,每人每分钟需要 15 升的新鲜空气。要达到这种要求,必须有良好的通风设备,使空气流通无碍,得以充足与新鲜。

空气的净化:为减少办公室的污染和尊重所有工作人员的感受,办公室内应该禁止吸烟,以

保证空气的新鲜。办公室内空气的净化包括打扫、拖洗、擦净、上蜡、打光、用吸尘器吸尘、净化家具、粉刷墙壁和天花板等。

② 办公室的视觉环境管理。办公室的视觉环境包括办公室内所有带视觉因素的覆盖物。管理的内容和要求是：第一，有效地使用颜色。第二，地面覆盖物的颜色和类型应与墙壁、天花板的颜色协调一致，以保证一个统一的、和谐的环境。

③ 照明环境管理。指为办公室提供适当的光照系统。应当保证全部办公空间均具有足够亮度的光线，因为光线亮度不足是引起眼疲劳、头疼、困乏的主要因素，也是导致工作失误的外在原因之一。光亮宜遵循以下原则设计。

第一，减少光源强度，避免用一个发光体，宜多用几盏灯，降低光源强度，避免集束光而用匀散光。

第二，窗上宜装半透明玻璃，以免直接光而用间接光。

第三，光源宜置高处，并从后方或左侧射入。

第四，办公室宜多用几只光度较弱的灯，以取代一个光度较强的灯，使光线匀散而非集束。

④ 办公室的听觉环境管理。

听觉环境管理指控制和协调办公室内外的有益声音或有害声音。有益的声音有伴奏音乐或愉快交谈的声音；有害声音指噪音，如办公机器震动声、吵闹声、谈话、开会、打电话、周围车辆的声音。

声音强度单位为分贝（db），一般说来超过 70 分贝即为噪音，超过 130~140 分贝使耳痛，超过 150 分贝使内耳结构破坏，以致耳聋。

如何控制噪音呢？一是要消除噪音的来源。二是装修时要使用吸音的材料，以减少噪音的影响。三是根据主题活动的需要选择播放适当的音乐。

使用隔音玻璃、隔音板可以避免复印机、电话铃声等外部噪音影响员工工作效率，利用百叶帘、屏风可改善办公条件。

## 2. 办公硬件环境管理工作程序

总体来说秘书要不定期调查各部门办公硬件环境条件，听取员工意见和呼声，促成问题的解决。

（1）办公用房管理工作程序。办公用房管理包括兴建、租赁、分配、调整等工作环节。一般程序如下：征求意见、制订方案、领导审核、确定实施。

（2）办公用品用具管理工作程序。办公用品用具按价值分为低值易耗品、贵重物品。一般遵循以下程序：申报、审核、招标、采购、登记、入账、报废。

（3）其他硬件管理工作程序。主要包括调研、优化、反馈等。



## 相关链接

### 座位之争

我是宣传信息科唯一新入职的公务员，负责信息发布管理和公文起草。

科长调走了，空出个岗位。科长职位，暂时没人顶替。两位同事，一个不到三十岁的女士负责网站，事业编；另一个女孩没编制，协助帮忙。我很快发现，两位同事态度不冷不热的。按资历，



她俩是前辈,比我有经验;按编制说,我是科里仅有的正式公务员,拥有升职机会,她们没有。

很自然,年头最长的事业编姐姐,行使起“代理科长”的权力。

科室分为里外两个屋子,里屋以前是科长单独的办公桌,我来时便坐在那儿。某天,“代理科长”提议:“咱俩能不能换个位子?”我搪塞过去了。后来,又问了好几次。我脾气上来,态度强硬地拒绝了。我觉得自己早就默认了她的领导地位,没必要再搞这种形式主义。而且事关尊严,如果退让,今后就别想在科里抬起头来。

此后,科室一有集体讨论,两位“前辈”的意见总和我的相反,我觉得被孤立了。直到第二年,部门又进了位公务员,我主动和新同事“走得最近”,情况才有所改观。二比一变成二比二,形成微妙的平衡。

## (二) 办公软环境管理含义与工作程序

### 1. 含义

办公室软件管理是指对办公室人文环境如人际关系、组织气候等软环境的管理。其目的在于通过对工作流程进行科学合理的设计,以打造人尽其才的和谐工作团队,使工作效率最大化。

### 2. 工作内容

#### (1) 选择合适的办公模式。

办公软件环境管理首先表现为对办公模式的选择与优化,对办公软件的使用与管理,而其核心则是管理理念的变化。

在组织系统中,经历了由经验管理到制度化管理(或谓科学管理)、文化管理的演变。在现代企业中,许多企业决策者已经认识到制度化管理的某些局限,为此,他们引入了文化管理的理念,即在制度化管理的基础上,与提高工作效率相一致,加入人文关怀元素,只要员工有足够的自觉性把工作任务如期完成就行,上班时间可以有很大的弹性,借此调动员工积极性和主动性。

目前主要的做法是根据管理实际、工作任务性质分别采用在家办公、远程办公等弹性工作时间;在办公楼设置茶点、咖啡厅,安排健身器材等。

#### (2) 工作气氛调节。

指秘书工作团队内部人际关系的和谐度。如果秘书团队目标一致,凝聚力强,大家就会不计个人得失,相互支持,相互配合,共同完成各项工作任务,创造和谐的工作环境。

#### (3) 工作流程设计与优化。

在反思管理目标、业务性质、具体实际的基础上,设计、梳理、完善和改进工作流程。通过不断发展、完善、优化业务流程,保持企业竞争优势的策略,以便提高管理绩效,包括质量、成本、速度、服务等关键性因素。

比如会议准备工作到底怎么做才算完美无缺?

如果老总安排秘书通知各位销售经理前来参加紧急会议,秘书挨个打电话做了通知,但开会时却有几个重点区域的销售经理没有来,老总会很不满意地问秘书为什么会有这么多人没来。秘书往往也会一脸无辜地回答说:“我打电话通知他们了,不知道为什么没来?”最后秘书一查才知道,有的销售经理临时出差了,有的把开会的事情忘了。问题是,秘书挨个打了电话就可以了吗?如果要优化工作流程,应该怎么做呢?

这里有个所谓九段秘书的说法：

一段秘书的做法：发通知——首先用电子邮件发个会议通知，通知与会人员之后，再准备好相关会议用品，并参加会议。

二段秘书的做法：抓落实——发通知之后，再打一通电话给相关人员进行确认，确保每个人都被及时通知到了。

三段秘书的做法：重检查——发通知，落实到人后，第二天会前30分钟再次提醒与会者，确定有没有变动。对临时有急事不能前来参加会议的人，立即汇报给领导，为领导确定缺席者是否必须参加会议、可否由他人代替参加会议留下时间。

四段秘书的做法：勤准备——发通知，落实到人，会前通知后，再测试会议上使用的电脑、投影仪、话筒等工具是否工作正常，并在会议室门上做出标示：此会议室×月×日×时召开××会议。

五段秘书的做法：细准备——发通知，落实到每个人，会前通知，测试设备，并先了解这个会议的主题和性质是什么？主要议题是什么？然后给参会者发过去，供他们参考。

六段秘书的做法：做记录——发通知，落实到人，会前通知，测试设备，先了解这个会议的性质，提供相关会议资料，还应该在会议过程中详细做好会议记录（在得到允许的情况下，可以录音备份），整理好会议记录并把记录发给相关人员。

七段秘书的做法：定责任——发通知，落实到人，会前通知，测试设备，了解会议性质，提供相关会议资料，做好会议记录，整理好会议记录并把记录发给相关人员，将会议上确定的各项任务，一对一地落实到相关责任人，然后经当事人确认后，形成书面备忘录，交给领导与当事人各一份。

八段秘书的做法：追结果——发通知，落实到人，会前通知，测试了设备，了解会议性质，提供相关会议资料，做好会议记录，整理好会议记录并把记录发给相关人员，将会议上确定的各项任务，一对一地落实到相关责任人，然后经当事人确认后，形成书面备忘录，交给领导与当事人各一份，并每天或每周跟进各项任务的实际完成情况，并及时向领导汇报。

九段秘书的做法：做流程——把上述过程做成标准化的“会议”流程，让任何一个缺乏工作经验或良好职业态度的秘书都可以根据这个流程，将会议服务结果做到九段，形成不依赖于任何人的会议服务体系。

### 3. 工作程序

一般工作流程如下：调查研究、论证方案、讨论方案、领导审核、布置实施。



## 相关链接

### XX公司办公环境管理办法

第一条 为了使办公环境干净、整洁、井然有序，真正体现企业文化特点，特制定本办法。

第二条 办公环境必须保持安静，商谈业务或接打电话应尽量降低音量，严禁在办公区域内奔跑、大声喧哗，以免影响他人工作。

第三条 办公时间严禁闲谈、睡觉、吃东西、玩电脑游戏、浏览与工作无关的网站、看与工



作无关的书刊、报纸等。

第四条 员工着装应得体,穿着不得过于随便、休闲,以免有损公司整体形象。

第五条 爱护各类设施设备,并正确使用设施设备。

第六条 办公桌面保持清洁、整洁,椅子摆放整齐,废纸杂物随时入篓,严禁随地吐痰、乱扔纸屑。营造一个良好的工作环境。

第七条 重要文件做到及时保存,不能随意放置桌面,避免泄露机密。

第八条 未经许可,不得随意动用其他员工的资料或专用设备。

第九条 不得随意带领无关人员进入公司,否则引起的后果自负。

第十条 气温达到 30 度时,办公室可使用空调,温度一般控制在 27~28 度。晚上非加班不得使用空调。

第十一条 最后离开办公室的员工应检查所有电源等是否关闭,保证安全。

第十二条 领用办公楼大门钥匙的员工离开公司时应检查办公室是否有人,是否有其他不安全因素,确保安全后方能锁闭大门。

### 任务3 办公室日常事务处理行为

办公室日常事务非常广泛,不同单位又各不相同。现仅以几项最基本的日常事务工作进行简要分析,以期举一反三之效。

#### 一、接待工作

##### 1. 基本内涵

接待工作是各类组织的一项常规性工作。接待工作水平高低能够集中反映该组织该部门的整体形象,能够展示出接待秘书的素质和能力,同时对于推动其他工作的开展也具有十分重要的作用。

##### 2. 总体要求

接待工作的总体要求是热情礼貌,周到细致,规范有序,客人满意。

在具体操作过程中,接待有竞争关系的企业来访者时,要求职业秘书在处理有关问题时要具备非常敏锐的眼光。

如果来访的客人是用双肩背着笔记本,而不是用单肩背的商务手提电脑,接待秘书应该一看就知道对方是搞技术的专业人士,那么在保密上就要考虑好具体方式。怎么接待?也不是单纯地由秘书接待,要考虑接待级别,必要时 CEO 都要出来,这是考虑对方是一个什么层次的客人,而不仅仅是因为业务方面的重要性,这是一个诚意问题。同时,因为可能牵涉到专业技术问题,也应该安排有专业技术人员参与接待。

如果对方来公司考察产品,或者前台秘书接听相关电话,秘书应该要能甄别出谁是真正的客户,谁会是商业间谍,并进而采取不同的接待方式。

从这种意义上来说,接待工作不一定是定位在初级、中级秘书层次的秘书职业行为。事实

上,企业家认为对于高级秘书来说接待工作更重要。若在对外接待上更具潜质的话,企业领导就更愿意使用。

### 3. 基本形式

① 按事先准备情况,可分为计划性接待行为、随机性接待行为。会务、庆典活动中的接待工作属于计划性接待;信访接待、客户投诉则属于随机性接待。

② 按来宾的国籍情况,可分为内宾接待和外宾接待两类。

### 4. 基本程序

#### ① 接待前准备阶段。

计划性接待准备应充分,分为如下五个阶段。第一,沟通情况,了解细节;第二,周密考虑,制订方案;第三,送有关领导审阅,待领导审定;第四,通知有关人员或召开专题会议详细安排,让每个参与人员都明确自己的职责和任务;第五,组织实施。

随机性接待事先未经预约,对接待人员心理准备、应变能力要求更高,要求行为者具有更好的随机应变的职业素养。其程序可分为以下三个阶段:第一,了解来意,确认重要性及紧急程度;

第二,查阅领导日程安排有无冲突;第三,巧妙征询领导意见,根据领导意见安排约见或委婉拒绝。

② 执行中:按预案有序推进,适时检查;并根据需要随时调整,及时通知有关工作人员。

③ 总结。



### 小技巧

#### 确认姓名用字

接待工作中对会议主席台座次、宴席座次、签字仪式座次、乘车座次的安排都很讲究。

但对于桌签上的姓名用字,往往会忽略一个细节,就是应该核实一下某些同音字,避免将“昆”写成“坤”,将“程”写成“成”,将“莲”写成了“连”,不要让客人心生不快。

打印或誊抄奖状、荣誉证书时也是如此,必要时应该找相关当事人核实姓名用字。

## 二、时间管理

### 1. 基本内涵

简言之,时间管理就是如何更有效地安排工作计划,掌握工作重点,合理控制行为节奏,有效地利用工作时间。

秘书时间管理既包括个人时间管理,也包括领导时间管理。前者兼有自我管理性质,后者则是典型的微观事务处理类职业行为活动。

提高工作效率最关键的因素就是合理规划,控制时间管理的方法也是通过良好的计划来完成的,管理自己的时间和管理领导的时间都是一个道理。





## 2. 基本程序

① 确定时间管理的长度：一般分为长期规划、中期和短期计划。如十年发展纲要、五年计划、年度计划、月工作计划、周工作计划、每一天的工作日程、每一小时的工作安排，都可以预先制定。

② 与领导（必要时包括相关部门沟通）确认主要目标、主要项目、时间、地点、活动内容、注意事项等。

③ 制订文本。

④ 实施，必要时还需进行适当调整，并检查、反馈。

⑤ 总结。

## 3. 基本形式

① 文字式。

② 表格式。

③ 文字与表格结合式。

# 三、印信管理

## 1. 基本内涵

就是秘书管理本组织印鉴、介绍信、证明信的职业行为。

印鉴主要包括3种。

(1) 红印（钢印）：公司向主管机关登记的公司印章或指定业务专用的公司印章。

(2) 职衔签字印：刻有公司董事长或总经理姓名的印章。

(3) 部门章：刻有公司部门名称的印章；不对外单位的部门章可加注“对内专用”。

## 2. 基本程序

一般应经过申请、审批、登记、用印（或开具介绍信、证明信）等环节。但不同性质的组织机构可能设立内容不尽相同的用印程序，即使是“审批”一项，也可根据不同组织系统的现实需要设置成不同的程序，如：申请人所在部门审批、办公部门负责人审批、主管领导审批等项目视需要而定，可多可少。

## 3. 基本形式

(1) 文字式。

(2) 图版式。

# 四、电话（电传）处理

## 1. 基本内涵与要求

就是秘书负责通过电话（电传）传送信息、接收信息并及时传达或处理信息的职业行为。

接、打电话应做到态度谦和、头脑敏捷、动作迅速、态度认真、语言简洁、声音适中、准备充分。

## 2. 基本形式

(1) 拨打电话。

(2) 接听电话。

## 3. 基本程序

(1) 拨打电话程序。① 自报家门。② 转入正题。③ 准确核查(记录)对方电话号码、联系地址。④ 拨号前按照何人、何时、何事、为何、如何做的程式操作。

此外,拨打内容重要、数据复杂、时间约定严格的电话,必须先拟草稿,核对无误后方可拨号。

(2) 接听电话程序。① 及时摘机;② 随时记录;③ 重要、紧急电话立即处理,有时限要求的电话按要求时限限时处理,一般电话当天处理完毕;④ 对电话内容落实情况及时反馈。⑤ 对电话后续处理情况,在《电话通知簿》或《电话记录本》上如实记载,并归档备查。

此外,办公用品的采购和管理、办公室零用现金的管理和商务费用的报销、办公室后勤事务管理(车辆、绿化等)也属于微观事务处理范畴,限于篇幅,不再一一列举。



### 小技巧

#### 电子邮件中的若干细节

大家都在用 Email,那么,其中的 FROM、TO、CC(抄送)、“密送”等,各有什么区别,秘书都应该弄清楚。

“收件人”是一定会给我回复的;CC 不一定要他回复于我,但能回复更好;“密送”在项目当中是一个潜在的地位。

而回复 Email 也是五花八门。行业专家们认为最好保留前一封信的内容。以便在牵涉到团队问题、敏感问题时,好处理一些。

## 任务3 办公环境“5S”管理

要有效解决秘书微观辅助过程中出现的瑕疵行为,实现办公部门的卓越化服务与精细化管理,借鉴生产性企业“5S”管理理念不失是一种有效途径之一,我们称为办公环境 5S 管理。

### 一、什么是“5S”

#### 1. “5S”的来由

“5S”活动源于日本,是日本生产性企业在上世纪六七十年代以后产品质量和管理水平迅速崛起、占领世界制高点的重要法宝。事实证明,“5S”活动的开展不仅开创了“制造型企业也可以在一个整齐清洁、优美舒适的工作环境中生产”的良好开端,而且在提高质量、减少浪费、提高生产效率和降低生产成本,提升士气,提高员工综合素养和自主管理能力方面取得了意想不到的效果。



2. “5S” 的具体内容

“5S”管理的思路非常简单朴素，它针对生产性企业中每位员工的日常行为提出要求，倡导从小事做起，力求使每位员工都养成事事“讲究”的习惯，从而达到提高整体工作质量的目的。“5S”分别是日文的第一个字母，它们各自有其独特的含义。

清理（Seiri）：把工作场所内不要的东西坚决清理掉。

整理（Seiton）：使工作场所内所有的物品保持整齐有序的状态，并进行必要的标识。杜绝乱堆乱放、产品混淆、该找的东西找不到等无序现象的出现。

清洁（Seiso）：使工作环境及设备、仪器、工夹量具、材料等始终保持清洁的状态。

维持（Seiketsu）：养成坚持的习惯，并辅以一定的监督检查措施。

素养（Shitsuke）：树立讲文明、积极敬业的精神。如尊重别人、爱护公物、遵守规则、有强烈的时间观念等。

在实施“5S”活动的过程中，海尔集团等企业逐步深入，在上述5S的基础上加入“坚持、习惯”，使之成为“7S”活动。

二、办公现场“5S”管理

办公现场与生产现场自然存在一定的差别，我们不能照搬生产线上的5S管理操作方案从事办公空间管理，但是，让每一位秘书养成事事讲究的行为习惯，维持良好的工作环境，进而提高每一位秘书的素养、提高辅助管理水平与综合服务质量，其整体目标大体是一致的。

由于秘书微观辅助管理行为牵涉面广、分类琐碎，采用5S管理方式加以规范具有现实的可行性。

1. 利用5S管理手段矫正秘书硬件设施管理行为

硬件设施如办公桌椅、办公设备（电脑、打印机、电话、传真、文件夹、文件篮、文件柜、保险柜）等，采用5S管理理念进行矫正的具体做法与工作目标见表6-1。

表 6-1 秘书办公现场硬件管理行为矫正方法与目标一览表

5S	目的、目标	基 本 做 法	具 体 行 为
整 理	合理规划、有效利用办公空间， 创造一个清爽的办公空间	1. 合理规划，规定不同办公设备分区存放； 2. 区分要与不要的东西； 3. 丢弃不要的东西，保管需要的东西	定期将过期、作废、无用的文件资料进行全面整理，将无用的样本、样品、报刊、杂志及一切与工作无关的东西清理掉
整 顿	缩短找寻资料的时间，提高工作效率，创造一个井然有序的办公空间	1. 定点、定量、安全陈放文件资料等需要物； 2. 分门别类做好标识； 3. 及时归位	统一制作文件柜分类目录并贴在抽屉上，按使用频率从上到下排列；将书架上的书籍统一编码，排列整齐；所有的文件夹排列后用文件篮定位；所有单页资料使用统一的文件夹，并定位

续表

5S	目的、目标	基本做法	具体行为
清扫	1. 清除硬件安全问题发生源; 2. 培养发现问题的习惯; 3. 创造舒适的工作环境	将活动范围彻底打扫干净, 逐一检查, 找出问题发生根源	设备的上、下、左、右、前、后、里、外彻底打扫; 设备保持本色不变, 不应有乱涂、乱画、乱刻、乱贴现象; 各种管道、线路集束成形, 给人以整齐感; 各种显示装置清晰明亮、一目了然; 随机附件、随机工具、配件摆放整齐
清洁	创造一个优美的活动环境, 提升组织系统公共形象	美化活动范围	办公桌、椅、文件柜(盒、夹)、电脑、花草等排列整齐; 除茶杯外, 没有其他生活用品; 门窗玻璃整洁明亮、桌椅沙发保持本色; 桌面上没有太多的摆放, 话机保持整洁; 茶杯、烟缸等待客用品做到人走场清; 报架、纱窗、窗帘整齐无破旧现象; 除必要的装饰及与工作流程有关的内容外, 墙壁上没有与工作无关的张贴
修养	消除管理上的突发状况; 养成自主管理习惯; 创造一个自主管理的组织系统	养成遵守职业标准、行为规范的习惯	自我检查; 在无人监督的条件下自觉实施以上行为



## 相关链接

### 行为塑造四法

行为塑造有四种方法: 积极强化、消极强化、惩罚和忽视。

当某种反应伴随着愉快事件时, 称为积极强化, 如行政经理称赞助理工作干得好, 助理的该项职业行为就得到了积极强化。以后遇到相似的职业情境, 助理就会自然地采取相似的职业行为, 进而可能形成合乎主管需要的行为定势。

当某种反应伴随着中止或逃离不愉快事件时, 称为消极强化。如领导安排某位秘书撰写文稿, 秘书完成的质量太差, 领导可能就不再让你承担撰稿工作任务了。这就是一种消极强化。

惩罚是指为了减少不良行为而导致的不愉快情境。秘书因一时疏忽, 忘记关电源而引发安全事故被处分就是惩罚。

忽视是有意忽略某种错误, 利用行为主体的自觉性自然矫正行为的方法。

### 2. 利用 5S 管理手段目视管理手段优化办公软环境

办公软环境范畴颇广, 这里主要是指利用目视管理、看板管理的方式改进办公室事务处理程序, 以提高办事效率的方法。



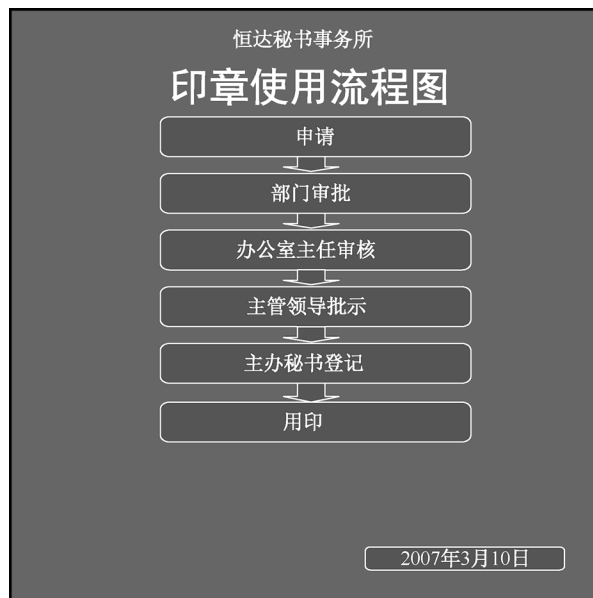
办公室秘书整理数字、数据材料、工作进程资料时,可能要用一串串数字向领导汇报,或者按照领导授意,需要利用数字强化各部门的进度概念,更好地调动各部门和全体员工的工作热情,为了让领导、部门及员工形成整体的印象,秘书就可以用沟通甘特图法对相关数据进行直观处理。所谓甘特图法,是以其创造者亨利·L·甘特先生的名字命名的数据处理方法,具体做法是制订一个完整的条形图,用以表示相关工作进度的标志系统。这样将数字转换成条形状,就可以更直观地表示项目中完成每项活动所需要的时间、目前进程情况等。

办公室日常工作大多是程序性很强的工作,原则上,程序性工作都可以利用目视手段改善管理水平。如考虑公司员工来办公室用印时,有时难以应对难缠的员工,针对此一情况,秘书就可以设计一个《用印流程图》张贴于办公室,这样不仅使该项工作变得简明化,还可以避免与员工发生无谓的冲突,一举而多得。



## 相关链接

恒达秘书事务所印章使用流程图



同样道理,有约接待和无约接待的程序也可以做出如是安排,将相关程序整理后制作成看板,既简明,又美化了办公空间。见图 6-1、6-2。

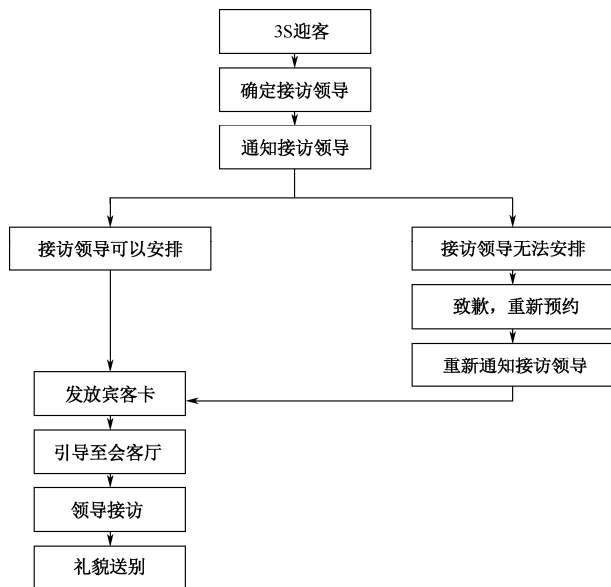


图 6-1 有约来访接待流程图

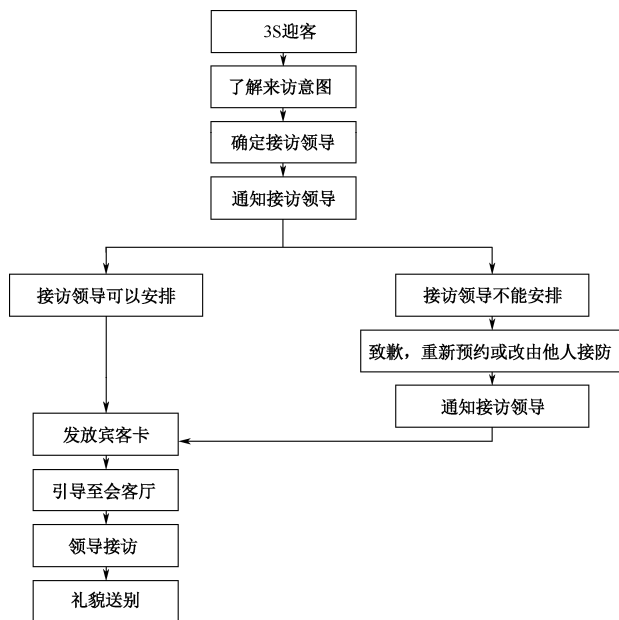


图 6-2 无约来访接待流程图



1. 想一想，你能将办公室日常管理事务中的哪些工作程序设计成直观的看板？
2. 参观办公室，总结开放式、封闭式办公室的利与弊。



### 3. 阅读以下材料,谈谈对你的启发。

材料一:“无限的爱”日用品连锁超市 DM 在德国遍地皆是。DM 老板名叫格茨·维尔纳,拥有 1370 家连锁店、两万名员工,2002 年的销售额高达 26 亿欧元,2003 年年初他的个人财产已达到 9.5 亿欧元。

30 年前,格茨·维尔纳白手起家创建了 DM 连锁店。他有自己的一套注重细节的经营理念,有时还会因为注重细节而做一些显得特别“古怪”的事情。

一次,维尔纳走进一家 DM 分店时,他要求分店经理拿扫帚来。这家分店的经理把扫帚递给维尔纳,非常疑惑地说:“维尔纳先生,我不明白您要它做什么?”维尔纳指着地下的灯光说:“您看,灯光的亮点聚在地上,什么作用也没有。”于是,维尔纳用扫帚柄拨了一下上面的灯,让灯光照在货架上。

让灯光照在正确的位置上,维尔纳先生就这样给他的员工做出表率。员工们深受启发:工作中无小事。

材料二:2007 年 5 月 9 日,宁夏银川市兴庆区举行首届中小学生运动会。开幕式上各级领导一个接一个地讲话,内容冗长重复。此时气温仅为 15℃,台下参加开幕式表演的银川市回民三小 400 名女生不得不身着单薄的表演服在大风中苦苦等待近一个小时。孩子们个个冻得叫苦不迭,让家长和老师心疼不已。(http://news.qq.com)

材料三:文帝时,太子宴请宾客。卫绾接到了请柬,这是个不小的面子,其他大臣都去了,但他却托病不去赴宴,因为他担心那样会给文帝留下急于寻找新靠山的不良印象。后来太子即位,即汉景帝,卫绾仍然官居原位。但景帝正眼都不去瞧他一眼,因为景帝记下了当年卫绾不给他面子的仇。

有一天,景帝竟直接质问卫绾当年不来赴宴的原因。

此时卫绾该怎么办呢?

卫绾起身跪下,说:“死罪!死罪!不过,臣当年是真的病了。”

他没有解释,更没有道歉,他坚持的仍然是当年的理由。

这就是卫绾的超人之处。后来,景帝废长立幼、封匈奴降将为侯等决策遭到太尉周亚夫反对,景帝认定周亚夫非事少主之人,在赐死周亚夫的同时,物色卫绾辅佐少帝。史家认为,在汉武帝早期,政局非常平稳,与卫绾的辅佐直接相关。

材料四:白领们在接受派对邀请时,大都不会忘记慢吞吞地问上一句:“都有些什么人来啊?”要有那么一两个和他们不对眼的,或者让他们觉得不入流的,他们便会找个借口婉拒邀请。所以,专业派对组织者邀请客人时,总是投其所好地加上一句,你的朋友谁谁到时候会来,谁谁你也认识吧,他也会来的!

物以类聚,人以群分。去错了派对的无聊和尴尬如同宇航员登错了星球。惜时如金、自我为大的现代人,怎么舍得无端端地把时间和感情浪费在一大堆自己不感兴趣、又无利用价值的人身上?社交活动多半带有明显的功利性,如果是利益所需,再讨厌的人也得陪着笑脸撑到散场;要是纯粹休闲,那就得趣味相投才玩得爽。

互联网又一次与时俱进地发挥了其神奇的功能。犹豫不决的派对受邀者已经不需要鬼鬼祟祟地四处打听究竟还有谁来参加派对,只要打开电子请柬,便可看到邀请者名单。

但电子请柬再时髦,也非万能。女朋友虽然发了电子婚柬给众多亲友,但其主要功能是索要真正的通邮地址,因为她已经从纸品商店买了各种材料,打算以漂亮而独特的传统请柬寄发给各位。她说,婚礼这种隆重的人生大事,还是遵从传统礼仪为佳。

#### 4. 阅读以下案例,思考相关问题。

上海不求最好、但求最贵的除A式官府菜外,还有藏在外滩百年老楼里、打着“外滩某号”招牌的那些餐厅。奢华而虚荣,是此类餐厅的特征。要不是有人买单,自己花钱到这儿来吃饭,就像花100元登东方明珠一样,第一次去,算是旅游消费,体验一下也无妨;第二次再去就有点不划算了。不过做秘书工作的妙处就在于它可以带你到这些本不属于你休闲的地方来休闲,免费见识各种各样属于这个范畴或者半属于这个范畴的人或事。

有一周,我到这些餐厅里吃过三次饭,都是因为工作的关系。

第一次是同事聚会,在外滩5号的Mon the Bond——一位澳大利亚女士开的带有南欧风味的西餐厅。因为是上司犒劳我们,我们特地选择这家景观好、能满足小小虚荣心、价格又不至于让老板跳起来的餐厅。这顿晚餐满足了上述所有需求。菜品的味道,老实说有点一般,特别是对于不热衷于吃西餐的我来说更是如此。不过窗外闪烁的东方明珠塔、金贸大厦以及陆家嘴一带的高楼风景再加上黄浦江的江风,的确让人心旷神怡。此外,同事之间打趣老板和公司里特有的俏皮话也让人很开心。

第二次,是在外滩3号的Jean Georges,有人请我吃工作午餐。我们点了套餐,从而将价格控制在人均300元以内。因为大部分时间在谈工作,我只记得就餐的以处于工作状态的老外居多,另外就是工作时不太讲中文的中国人。不过菜的确很好吃,尤其是那道鹅肝。到底是米其林三星餐厅,服务不错,菜更好。

最好玩的是第三次,在外滩6号新开张的中餐厅——天地一家。要说菜式,可用“创意中国菜”(Fusion)来形容。具体表现是中餐西吃:按照从前菜到主菜上菜,和西餐的甜点一样,每一道菜都精心摆好了姿势,如交叉的两片杭白菜遥望三块烤鸭,一只春卷点缀两块乳猪之类。因为是聚会性质的晚宴,又有赞助商相助,名流、明星纷纷出现,用餐时,身穿“上海滩”服装的模特穿插于各桌之间走猫步,已经淡出演艺圈的歌星上台献唱当年的成名曲,穿着露胸性感晚装的美女吹笛子助兴。这也是一种典型的饭局应酬。一堆或认识或半认识或不认识的人来这里各取所需,有的为积累人脉,有的为工作,有的来休闲放松,有的为高级餐厅用餐初体验,还有的为表演个人魅力。(参见《高级餐厅的商务应酬》(英)《金融时报》中文网专栏作家:谁谁谁)

思考:

- (1) 在以上案例中,秘书提供的是哪一种微观辅助服务?
- (2) 这种活动具有什么特点?对我们有何启示?
- (3) 从事此类活动,行为主体需要具备哪些素质与条件?





## 项目 7 秘书学习与创新



### 趣味思考

日本东京闹市区街道两边的风景树上，栖息着一群小乌鸦。当汽车经过时，它们马上飞上树梢。被它们摇落到街道上的尖果，正好被汽车轮胎压碎。不过，乌鸦们还不急于飞下来啄食果仁，它们还在等前面的交通信号灯。当红灯亮起时，它们才会从树上从容地飞下来，在车轮间享受属于自己的美味。

乌鸦的行为是怎样养成的？这对秘书有何启示？



### 案例导入

一大早，为 A 副省长服务的刘秘书刚到办公室，肖主任后脚就跟了进来。肖主任交代他的工作就是为 Z 书记准备一份讲话稿，不过这个讲话稿已经经过了三次修改。

事情是这样的：

有一家单位要搞一个周年庆典，邀请 Z 书记去作一个讲话。Z 书记先交代他自己的秘书杨同来写。杨同写完以后，Z 书记看了，不满意，稿子给退了回来。至于为什么不满意？哪里不满意？书记没有说，稿子上既没有任何修改的痕迹，也没有任何批示。

杨同找到肖主任，肖主任感觉有些不太好办，他把修改的任务交给了政策研究室。政研室很快拿出了修改稿，但很快又被 Z 书记退了回来。显然还是不满意，至于为什么不满意？哪里不满意？还是没有说，还是没有任何批示。

讲话稿就转到了综合调研处一处，综调一处的才子们是专为主要领导服务的大秘。他们看了，很快弄出个第三稿。交了上去，也给退了回来。

现在，肖主任交到刘秘书手上的就是这个第三稿。

怎么办呢？刘秘书向我介绍了他完成这项工作的基本过程：

“首先，我在想，这个问题必须解决。但是要解决这个问题，就必须要先找出问题出在哪里？

我整整花了三天时间来想这个问题。上班想，下了班也在想，到烈士公园去散步时还在想。当然，我先向前面经过手的几位同志了解了相关情况，我在反复琢磨他们所写的稿子的特色，再反复考虑邀请Z书记讲话的这家单位的有关背景情况，结合当时的形势，猜想领导应该是一个什么的工作思路。到第三天，感觉好像想得差不多了，就拿出个提纲。第四天开始动笔，第五天改了改，由肖主任交到了Z书记办公桌上。Z书记看了，说可以了。这个稿子没有要求再修改，一次就过了，肖主任不知有多高兴了。”

“以前我给A省长服务完全不是这个样子。A省长如果对秘书写的稿子不满意，会在稿子边上作密密麻麻的修改。那时，我就是从这些密密麻麻的修改中反复琢磨领导的工作思路，和领导的思想高度，感觉真的学到了很多東西。”刘秘书推心置腹地说。



## 问题提出

1. 为什么秘书希望领导给出具体的修改意见？从中可以看出秘书学习具有哪些特点？
2. 秘书学习的途径与渠道有何特别之处？
3. 秘书创新应该考虑哪些前提条件？



## 任务设计

项目任务		知识点	技能点	素质点
1	培养终身学习的理念	秘书学习的理念、含义、方法	培养学习的意识与能力	具有终身学习的理念，掌握高效率的学习方法
2	培养创新意识	秘书创新的含义、途径、方法	掌握秘书创新的方法与途径	具有一定的创新意识



## 专业知识

# 任务1 秘书学习行为管理

## 一、秘书学习的含义与动力

### 1. 秘书学习的含义

从广义上说，学习是指人和动物等有机体因经验而引起的行为、能力或心理倾向相对持久的变化过程。这些变化不是因成熟、疾病或药物引起的，而且也不一定表现出外显的行为。

从教育哲学的角度来看，学习是人类（个体或团队、组织）在认识与实践过程中获取经验和



知识,掌握客观规律,使身心获得发展,以确立个体地位的社会实践活动。学习的本质是人类个体和人类整体的自我意识与自我超越,是一种普遍的生命现象。

秘书的学习,就是秘书通过职业活动获得新知识、新经验,不断探索秘书职业行为规律,使知识、能力、素质结构不断完善和优化的动态的认识过程,是秘书个体为了强化主体地位、优化职业行为而更新知能结构的实践过程。

## 2. 秘书学习的动力

人类学习有社会化与个性化两种动力。

社会化学习是为了让“人”成为“人”。包括学习与参与两个方面:即一方面索取、吸纳、融会,另一方面奉献、释放、验证。

个性化学习则为的是自由、放达、超越、飘逸,以及享受、消遣、娱乐。

现代秘书的学习动力同样来自社会和个体两个方面。

需要注意的是:这两种来自主观和客观的不同动力体系,统一到具体的行为主体身上,总是相互结合、不能分离的。因为,仅仅注重社会化的学习,未免过于功利化、标准化、同质化,容易酿致千人一面、裹足不前;仅仅侧重个性化的学习,未免过于莽撞、奢侈,而与社会需要格格不入,导致游走于边缘而不能见容于团队与群体。

职业秘书不仅应将上述两种动力系统有机结合,而且应该保持必要的张力,根据人生、和职业生涯不同阶段而有所迁移。



## 相关链接

### 体验“野外另类生存”

湖南经视全新打造真人秀节目《征服》闪亮登场。

节目组挑选 16 名选手,让他们在与世隔绝的荒岛上体验“野外另类生存”。选手们像一群远古古人,突然远离喧嚣的都市,远离现代文明,没有手机,没有刀片,没有打火机……在四面环水的孤立无援中生活和生存。

叫天天不应,叫地地不灵。一切都只能依靠他们自己“勤劳的双手”了。

好在东江湖水水质清甜,远优于城市自来水。但仅凭能喝一湖好水、呼吸一口好空气,选手们是难以填饱肚子以维持生存的。37 天衣食住行,除了自带的衣服,其余都得自己解决。山上有野果,却不能随意摘取,当心中毒;方便之后,不会像在家中如厕一样,随手就可扯一把手纸;没有火具,还得钻木取火呢。而夜晚的荒岛,空中蚊蝇乱舞,地上毒蛇老鼠出没,这样的环境都市人该如何面对?会不会陷入生存危机?

## 二、秘书学习的过程

学习的过程是一个复杂的系统。了解秘书学习的过程,有利于我们掌握学习过程的本质、规律与特点,直接指导我们的学习行为。关于学习过程的学说很多,在此主要介绍两种。

### 1. 观察学习及其过程

(1) 观察学习的概念。观察学习又称无尝试学习或替代性学习。教育心理学家班图拉认为,由于人类具有通过语言和非语言形式获得信息以及自我调节的能力,使得个体不必每一件事情都亲身体验,行为主体通过观察他人(榜样)所表现的行为及其结果,也能学到复杂的行为反应。秘书个体能通过观察他人的行为得到某种认知表象,并用以指导自己以后的行为,这样就使得他减少了不必要的尝试错误。

(2) 观察学习的特点。观察学习具有以下四个特点。

第一,观察学习不一定具有外显的行为反应。班图拉认为,人们可以通过观察他人的示范行为,在自己尚未表现行为时就已经学会了如何去做,这样就可能避免许多不必要的错误。他指出如果只能通过尝试错误的方式去学习,个体生命都会有危险,例如,学习游泳,学习驾驶汽车等。

第二,观察学习并不依赖直接强化。因为观察者仅仅通过观察别人的行为就能学习到复杂的行为过程,因此,不需要亲自体验强化。班图拉认为强化在观察学习中并非关键因素,没有强化,观察学习照样可以发生。

第三,观察学习具有认知性。个体通过观察他人的行为就能学到复杂的反应,这种学习无疑具有认知性。班图拉认为观察学习基本上是认知过程。观察者需要利用内部的行为表象来指导自己的行为,学习活动必然包含内部的认知过程。

第四,观察学习不等同于模仿。模仿仅指学习者对他人行为的简单复制,而观察学习则指从他人的行为及其后果中获得信息,观察学习既可能包含模仿,也可能不包含模仿。

(3) 观察学习的类型。从班图拉有关观察学习的论述中,我们可以归纳出三种观察学习的基本类型,见图7-1。

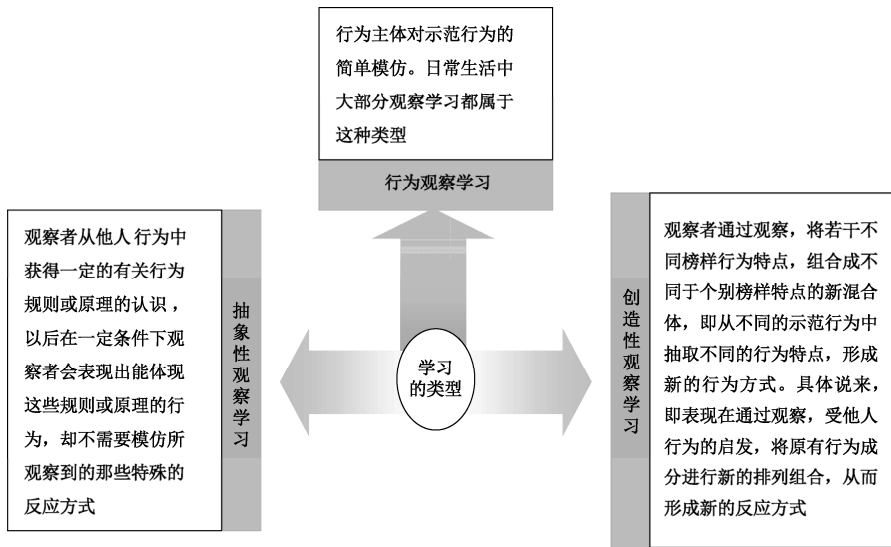


图7-1 班图拉学习类型说

(4) 观察学习的心理过程。班图拉对观察学习心理过程的研究明显地受到了信息加工认知心



理学的影响,他按信息加工的模式对观察学习进行了分析,认为观察学习由四个相关联的子过程组成,每个子过程又包括了一些影响它们的变量。

① 注意过程:对榜样的知觉。注意过程就是学习者在大量示范事件面前观察什么、知觉什么、选取什么的过程。它调节观察者对于示范行为的探索和知觉。用班图拉的话来说就是:“注意过程决定着在大量的示范影响中选择什么作为观察的对象,并决定着从正在进行的示范事件中抽取哪些信息,因此,选择性注意在观察学习中起着关键作用。”

班图拉认为,示范行为的显著性和复杂性影响着观察学习的速度和水平;成功的行为模式较之失败的行为模式更易引起注意;具有一定社会地位、较高能力和较大权力的榜样更容易为观察者所注意;观察者的知识经验、认知能力、已经形成的知觉定势和期待等使得他选择一些示范信息而放弃另外一些示范信息;人际关系的结构特征是制约注意过程的重要因素。

② 保持过程:示范信息的储存。保持过程就是学习主体将示范者的示范经验转换成表象或言语符号保持在记忆中,形成示范活动的内部形象,这些记忆代码在日后便能指导操作。

这些以符号形式保持在记忆系统中的示范信息,当示范活动不再存在时,就给观察者提供指导,通过符号的中介,瞬间的示范经验进入长时记忆中。高度发展的符号化能力,使人们可以由观察学会大量的行为。

此外,演习也能成为一种重要的记忆支柱,经由观察而习得的示范行为只有经过认知上的演习或实际上的行为操作后,才能保持长久记忆。有些通过观察而习得的行为,由于社会禁令或者时间等限制,不能用外现的手段轻易地形成,观察者就把这种行为看在眼里、记到心中,这种心理演习在示范行为的获得和保持中起到了不可替代的作用。

③ 动作复现过程:记忆向行为的转变。这一过程是把以符号形式编码的示范信息转化成适当行为的过程。

这是一种由内到外、由概念到行为的过程,这一过程以内部形象为指导,把原有的行为成分组合成新的反应模式。班图拉认为观察者为了重现示范动作和产生最佳的行为模式,必须具备一定的运动技能。仅仅通过观察,机能是不可能完善的。观察者只有不断地进行悉心的练习,在信息反馈的基础上,对自身的行为操作状态与示范行为加以对照,经过自我矫正和调整,才能形成熟练的运动机能,做出与示范行为同样正确的反应来。

在班图拉看来,中枢的表征物能给反应的重现提供内部模型,同时也为反应的纠正提供了标准。他之所以把动作复现看作是概念匹配过程,就在于输入的感觉反馈信息要与存在于中枢的概念模型相比较,并以这种比较为基础纠正匹配行为,使概念与活动逐渐相对应。

④ 动机过程:从观察到行为。

这一过程决定了哪一种经由观察而习得的行为得以表现。经过上面三个子过程后,示范行为基本上为观察者所习得,但观察者可以在自己的行动中表现出来,也可以不表现出来,所以示范行为的习得与示范行为的操作是有距离的。班图拉认为当获得的行为没有实用价值或要冒遭受惩罚的危险时,学习与操作之间更易不相一致。只有出现了积极的诱因时,处于压制状态下的观察学习才快速地转化为行为。也就是说,操作是在足够的动机和激励作用下才出现的。

班图拉指出行为操作主要受如下三类诱因源所左右。

第一类是直接的诱因,又称外部的诱因。如果获得的行为能导致有价值的结果,人们倾向于

操作经由观察获得的行为。反之,则会削弱操作这种行为的倾向。这些外部的诱因可以为物质的奖赏、积极或消极的社会评价、愉快或令人难受的感觉刺激等形式。

第二类是替代性诱因。经由观察而获得的行为中,那些对他人有用的行为比对他人的行为为更易于表现出来。看到他人的成功,能增强自身表现这种行为的倾向,如果他人的这类行为受到惩罚,则减少表现的倾向。

第三类是自我诱因。就是行为主体对自己行为的评价调节着人们表现那些经由观察而习得的行为。人们更愿意表现那些令自己满意的行为,而放弃那些让自己生厌的行为。

班图拉认为观察学习的这四个子过程是紧密相连、不能完全分离的。观察者如果不能复现示范行为,其原因可能是:没有注意有关活动;记忆表象中对示范行为进行了不适当的编码;所学的东西不能在记忆中保持;自身缺乏操作的能力;没有足够的诱因驱动。

## 2. 认知系统下的秘书学习过程

(1) 学习过程与阶段。现代认知学习理论代表加涅,将行为主义学习论与认知主义学习论相结合,从两大理论中汲取合理的成分,将知识学习看作是一个链条,他把学习过程划分为8个阶段。见图7-2。

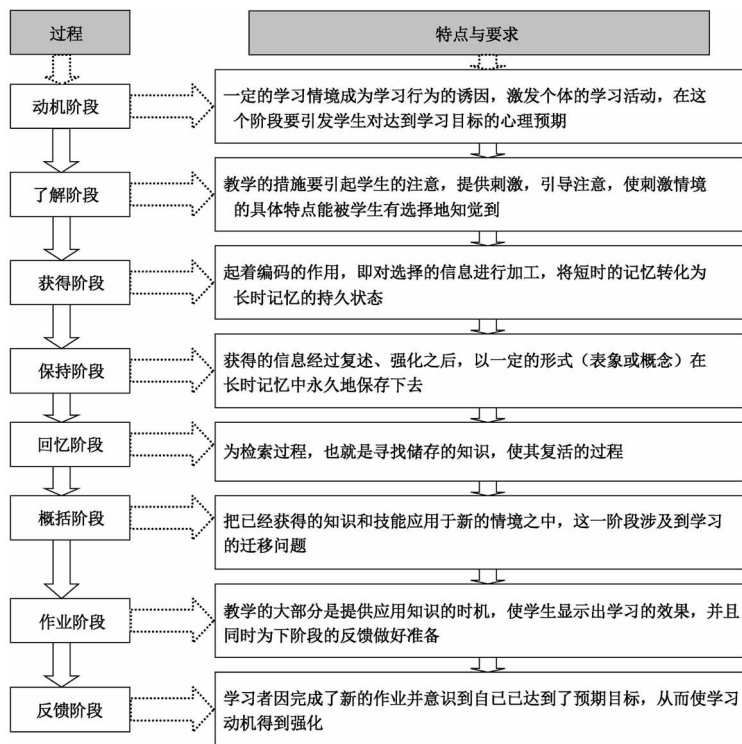


图 7-2 加涅的学习过程学说

(2) 秘书学习的层次与类型。加涅根据产生学习的情境,把学习分成8类,由低而高依次排列成一个层级,见图7-3。

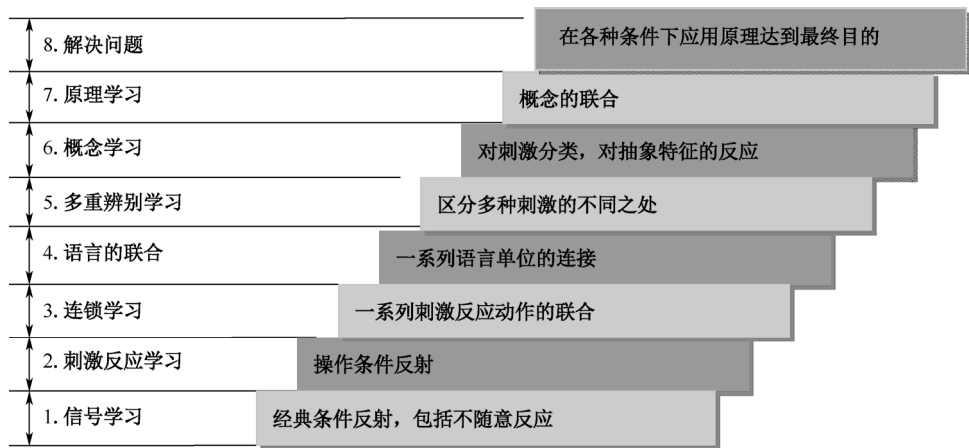


图 7-3 加涅学习层次图

根据学习的内容来分，可将秘书学习内容分为知识学习、技能学习、问题解决学习三种类型。其过程见表 7-1。

表 7-1 学习内容与相应过程一览表

类型	过程	行为表现	特点
知识学习	选择	学习者对学习内容产生注意，有意识、有选择地运用视觉、听觉进行感知。	是知觉选择的过程，主要是定向吸取感性知识
	领会	根据已有知识经验去解释新知识，并将新知识纳入原有认知结构	在知觉基础上理解学习内容
	习得	通过记忆保持知识，实现学习和获取知识的期望	个体存在一定的差异性
	巩固	经过练习和复习巩固已获得的知识	一般通过作品形式强化知识
技能学习	认知	通过导师讲解、示范来感知	掌握技能具有先快后慢的特点。练习中期会出现进步暂时停顿的“高原现象”。但越过高原期，又会继续进步
	分解	将程序性知识分解为若干单项动作	
	定位	在单项动作训练基础上连贯起来形成连续动作	
	自动化	动作过程熟练化	
问题解决学习	准备	搜集必要资料，提出假设并试图证实假设	由英国教育心理学家华莱士提出。许多科研发明，都是按这一过程的发展规律获得成功的
	孕育	多次尝试均告失败，只好暂时搁置，先做其他工作，但潜意识仍在思考该问题的解决	
	明朗	突然从某种启发中得到灵感，产生顿悟，问题迎刃而解	
	证实	进一步证实答案或解决方案	

三、秘书的学习理念

职业秘书的学习生活，既具有一定的功利性，又允许有一定的超脱性，是秘书生活、工作的

共同需要。在知识经济时代,知识更新的速度越来越快,要求秘书具备开放的知识体系与知能结构,不断补充新的知识和技能,才能应对职业发展的客观需要。

现代秘书应该具备的学习理念主要有:

### 1. 问题导向的理念

秘书吸收新知识、新技能具有职业指向性,即秘书学习以习得新问题的解决方法为重点,其知识学习、技能学习与问题解决学习之间保持着高度的统一性,学习新知识、掌握新技能,以改善知能结构、解决职业疑难为导向,以形成新的更合理的知能结构为目的,重点在于解决职业活动中的职业疑难问题。这一关系与原则见图 7-4。

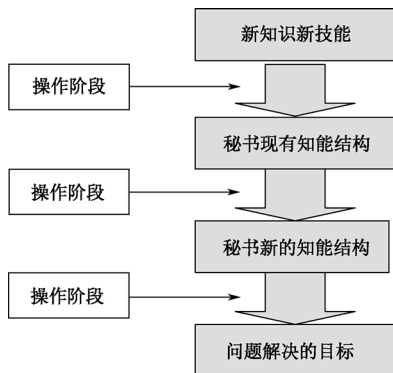


图 7-4 秘书学习职业指向示意图

### 2. 终身学习的理念

现代社会的基本特征是人类的知识更新速度不断加快,新知识、新问题不断涌现,知识的掌握没有一蹴而就的可能,职业秘书必然牢固树立终身学习的理念。

“终身学习”以学习者为主体,强调秘书主体学习活动在其职业生涯中自主地、多方面地、持续地或经常性地进行。具体来说,它突出强调以下几点:

第一、强调主体转换,体现职业秘书个体的生命需求和发展需要;

第二、强调学习者的个体学习权利,重视学习者个体的参与意识;

第三、强调对学习内容、过程和方法的自主选择,注重自我设计和自我完善。

1994 年在意大利举行的“首届世纪终身学习会议”提出:终身学习是二十一世纪的生存概念。终身教育的理念被越来越多的人接受,处于现代社会中的职业秘书,学习是不可能一次性完成的,终身学习理念激励现代秘书从生到死始终坚持学习,不断自我超越,努力改善心智模式,实现自我教育的目标。

### 3. 情感学习的理念

秘书的学习内容具有一定的特殊性,即职业秘书既要注意客观世界知识体系的变化,也要不断地探究与主观世界相关知识内容体系。情感学习的内容就属于后者。

所谓情感的学习,就是指情感系统的习得,包括心境、激情和应急的调节,道德感、理智感和美感的形成。例如,秘书在态度取舍、品德学习、价值取向等过程中会逐渐习得好恶和偏爱。





这些习得的情感直接制约着职业兴趣、决心、持续时间、注意力、自制力以及认识事物的深度。

当然，在实际的学习过程中，知识、技能、问题解决的学习和情感学习是有机的统一体，当秘书个体进行学习活动时，一般是作为整体来反应的，这种反应不同程度地包含着知识、技能和情感三种成分，并共同指向现实问题的解决。

4. 向领导学习的理念

对于秘书人员来说，最便利、最直接，也最现实、最有效、直接走向成功的最好捷径就是向领导、主管学习。这是因为：

第一，上司之所以成为上司，这一基本事实已经证明了上司的过人之处，承认了上司在职业环境中的主流地位，上司就是秘书最好的榜样和最好的老师，领导的思维能力、思维方式、思维水平以及工作经验等都是秘书需要真正了解的重点内容。

第二，不要漠视上司对秘书自己的期望。上司都希望自己的秘书更成功，秘书应当自勉。

第三，秘书要善于发现上司的优点。有效的学习来自善于发现优点的眼睛，并适时适度地对上司给予应有的赞扬。赞美他人体现了一种学习的心态，何况是上司。

5. 开放式学习理念

开放式学习是指通过与他人、与社会互动等各种形式获取知识、解决问题的新型学习方式。

职业秘书应该做生活的有心人，保持开放的学习心态，不拒绝任何机会，不拒绝任何知识，处处留心，时时留意，利用各种知识传播媒介，通过观察、思考、讨论，不断整合、梳理知识体系，形成更合理的知能结构。

四、秘书学习的规律

1. 秘书学习规律的含义

客观世界存在各种各样的规律。规律是客观事物内部固有的、本质的、必然的联系及其发展趋势。

作为一种特殊的社会现象，秘书学习包含着行为主体、行为客体、动机、价值观、心理、环境等诸多要素，这些要素并不相互孤立，而是相互联系、相互作用。秘书学习也是一个有规律的发展变化过程。秘书学习的规律，就是反映职业秘书学习活动诸要素之间的本质联系与必然趋势。

2. 有关秘书学习的基本规律

有关学习的基本规律见表 7-2。

表 7-2 学习基本规律一览表

规律名称	释义	意义	备注
不可替代规律	秘书学习是秘书行为主体通过获取知识、提高技能从而使秘书个体得到发展、完善、提高的过程，任何其他行为主体都不可能替代	要求学习主体把精力和重点放在自身努力、自身活动中，不要过分强调外部条件；要求学习主体必须付出一定的物质代价和精神代价	强调了内因在学习过程中的决定作用

续表

规律名称	释义	意义	备注
记忆遗忘规律	德国心理学家艾宾浩斯测量遗忘规律发现,遗忘的过程是不均衡的:在记忆的最初时间里,遗忘很快,后来逐渐变慢,而形成长期记忆后,几乎不再遗忘	及时复习,寻找材料之间的意义联系,促使瞬间记忆转换成长期记忆	
序进统一规律	学习过程中按照一定的逻辑顺序一步步推进,最终掌握知识并把知识转化成能力,即按照知识的逻辑系统有序地进行学习,才符合认识规律和思维发展规律	量变开始的起点不是行为主体任意选择的,而是按知识之间、能力之间、知识与能力之间内在的逻辑联系及学习者的接受程度由低到高、由易到难、由具体到抽象的顺序而确定的	要求学习主体树立循序渐进思想
知识碰撞规律	学习是一个由已知到未知的过程,在此过程中,知识相互之间发生碰撞和影响,学习深度与知识之间相互碰撞的次数、程度成正比	要求行为主体建立较合理、较丰富的知识结构;学习主体要善于发现新旧知识之间的内在联系	原有知识结构越完善、越合理、越丰富,就越有助于知识碰撞
学思结合规律	学习与思维相互依存、相互促进,思考促进学习行为的深入和发展	要求行为主体处理好学习与思维的关系	
环境制约规律	人作为行为主体,各种行为都受到环境的制约,学习行为也是如此	良好的学习环境靠行为主体去争取;顺境可以助人成才,但身处顺境不努力也成不了才	环境包括自然和社会环境

## 五、掌握科学的学习方法

### 1. 学习方法的含义

方法是指行为主体为达到预期目标而采取的一定的步骤、程序和手段。在一定程度上,方法对于目标的实现起到了决定性的作用。

学习方法有广义和狭义两种理解。广义上的学习方法是指在学习过程中,一切为达到学习目的、掌握学习内容而采取的手段、方法、途径,以及学习所应遵循的一些操作性原则、组织管理等环节。狭义上的学习方法是指学习过程中学习主体所采取的具体活动措施与策略。

实际上,学习方法是一系列相互关联的活动,是学习主体在一定学习原则的调节和指导下,有意识地发挥自己的心理能力和体力,把一系列具体的方法和手段连为一体而形成的有明确目的的认识活动。

学习方法既可表现为经验,又可表现为理论,两者都来自人们的学习实践,正确的学习方法也是学习的对象。简单地说,掌握学习方法的目的在于更高效地学习。

### 2. 学习方法的特点

(1) 目标性。方法是为目的服务的,运用学习方法的目的在于顺利完成学习目标,提高学



习效率。因此，学习方法总是针对学习目标而设立的，它的正确与否直接关系到学习任务的完成和学习目标的实现。

（2）规律性。就是学习方法中包含着一些共同的、普遍适用的揭示了事物发展规律的系统性内容。

（3）灵活性。就是“法无定法”、“无法即法”。学习方法中虽然揭示了共性的规律性认识，但学习方法中有许多内容应该随着情况的变化而变化，应该符合主客体不同个性特征。

3. 秘书的学习方法与学习层次

在一般传统教育环境中，学生迫于外在压力的学习动机多于内在的学习需求，因此，大多数学生的学习态度是消极的，学习激情是压抑的，学习方法是僵化统一的。学生往往是被动地接受知识，以死记硬背应付考试为目的，不善于独立思考，也没有探索和探究的欲望。

秘书作为学习主体，在态度、愿望、激情和学习方法等方面与此不同。虽然也存在某些外在的压力，但学习主体的学习动机和态度更为积极。由此可知，秘书应该有自觉、主动、积极参与学习过程的正确态度，有求知的强烈愿望和激情，掌握科学、有效的学习方法，有更多的情感体验、主观认识、独立思考与判断。

在诸多主观因素中，科学有效的学习方法是帮助秘书形成正确的学习态度、强烈的求知欲望和激情的唯一桥梁。

对秘书而言，学习方法包括如下三个层次。

（1）知识层次的学习方法。即在学习基本知识的过程中，运用识读、记忆、体验、表述、制表、归纳、质疑、比较等方法，积累必要的基础知识，并逐渐更新原有知识结构，形成一个更为系统的知识体系。

在这一学习过程中，记忆是最基本的学习方法。从某种意义上说，没有记忆就没有学习。此外，归纳、置疑和比较三种也是十分重要而有效的学习方法，经过这些方法加工过的基础知识才有可能真正成为秘书自己的知识。

常用记忆的基本方法见表 7-3。

表 7-3 常用记忆方法简表

记 忆 方 法	释 义	举 例
记忆体操	持之以恒地强记知识，记忆力越来越强	托尔斯泰有惊人的记忆力，原因是每天早晨他都要强记一些单词或其他内容的知识，他说：“背诵是记忆力的体操”
朗读背诵记忆法	学习时一遍接一遍地读熟，叫朗读法，也叫诵读法	对诗词、外语单词等高声朗读，并与背诵相结合，记忆效果十分好
覆盖关键部分记忆法	先用笔或纸盖住难以记忆的内容，被覆盖部分无法看见，可以去想，实在想不出，则挪开笔或纸，反复几次，便记住了	适用于条理性较强的内容
最初、最后记忆法	最初和最后的部分较容易记住，中间部分较难，但重复几次后都能记牢	

续表

记 忆 方 法	释 义	举 例
单侧体操记忆法	就是经常做左半身体操,充分发挥右半脑作用,以增强记忆力的方法	
交谈记忆法	和他人一起讨论交谈最近记忆的知识,交谈时会使自己尚未记牢的和没有自信的记忆经过交谈变成确切的记忆,更加牢固地印在脑海	
大脑两半球记忆法	图文并茂的书报,学习起来记忆特别深刻;没有插图或图表的书报,因为只使用词语进行逻辑思维,即只命令用大脑左半球,而右半球闲着,因而记忆就不如同时使用大脑两半球深刻。记忆时改变只用词语进行逻辑思维的习惯,而按照材料或事物的内容同时进行形象思维,像放电影似地在头脑里映现出一幅幅图画,就能同时使大脑两半球进行思维	
紧迫记忆法	人在全神贯注记忆时,由于自身的惰性干扰、自我压抑、情绪波动干扰都降到最低点,而潜在的记忆能力,在冲破这些干扰、压抑后,容易开发出来,记忆效率常常达到平常的两倍,甚至是三倍、四倍	
列表记忆法	把材料分别集中起来,放在表中适当的位置上。往往是一张表整理出来了,条理也清楚了,脑子也记住了。列表记忆,运用范围广,类型多种多样	
谐音形象记忆法	把知识按照其他同音汉字去理解,使原来无意义的音节变成有意义的词句。使之生动、有趣,收到意想不到的效果	用谐音法记住历史年代,如马克思生于1818年,逝世于1883年,可以记成“一爬一爬,一爬爬上山”
归纳组合记忆法	将某些有共同的读音和相同的字母组合的单词,按其词首或词尾加以归纳,以5~7个为一组进行排列,再由易到难进行筛选式的记忆	
重复记忆法	“重复是学习之母”,记忆是在反复中进行的,重复可加强大脑皮层的“痕迹”。重复学习不仅有修补、巩固记忆的作用,还可以加深理解。采用这种方法,要科学安排重复的次数、间隔	
口诀记忆法	将需要记忆的内容编成口诀,有助于背诵	周恩来所编的全国省份名记忆口诀,文化水平不高的警卫战士很快就能记住:两湖两广两河山,三江云贵吉福安,双宁四台天北上,新西黑蒙陕青甘(注:当时尚无海南省和重庆市)
听本人录音记忆法	一面听自己的录音,一面将相同的知识在心中默念或发出声音,就和共鸣的效果一样,会强化记忆	
奇特联想记忆法	学习英语单词 Good(好的),联想到 Bad(坏的),容易记住。学了物理中的左手定则,联想到右手定则是什么内容,容易记住。学了作用力,联想到还原反应的内容,容易记住	



续表

记 忆 方 法	释 义	举 例
分段学习记忆法	即把学习的材料分为一个个段落,记熟了一段后,再去记另一段	
限定时间记忆法	规定时间限制的记忆,让大脑摆出“背水一战”的阵势——头脑的各种机能集中精力,对准备要记忆的目标通力合作,这时记忆效果极好	
“五到”记忆法	在记忆时,做到心、眼、耳、口、手配合使用,比单一使用某一人体器官效率要高	



## 相关链接

### 表格的类型

**一览表:**即站在统观全局的角度,对识记材料进行鸟瞰,掌握其相互关系以便于全面记忆。

**系统表:**命名识记材料系统化,便于通盘掌握和整体记忆。

**比较表:**即对识记材料进行比较和分类,从特征上掌握知识材料。

**统计表:**即把带有数据的识记材料制成表格。

**关系表:**即用简单的图式把知识间的关系表示出来,以便于形象记忆。

**网络图:**即用图示来突出知识各方面的关系。

**示意图:**即把要记忆的材料图画化,画图时线条要简洁,立意新颖,用彩笔效果更好。

(2) 技能层次的学习方法。所谓技能,是指秘书通过学习所形成和优化的相应的职业能力,如正确分析、判断事物性质的能力,阅读、收集文献资料的能力,运用逻辑方法进行推理的能力,从整理资料、运用资料、构建论据到得出结论的能力,准确表达个人观点的能力,等等。在训练和优化这些基本技能的过程中,亲自动手和积极实践是十分有效的学习方法。

(3) 应用层次的学习方法。秘书学习的目的,不仅仅在于掌握必要的知识和能力,还在于让自己依据有关史料,通过独立思考,产生个人的认识和判断,得出相关的正确的结论。同时,应该在已经学到的知识、能力和方法的基础上,进行知识的迁移,即对其他的社会现象和现实问题进行较为正确的观察、分析、认识和判断,善于选择需要认识的事物和现象,并能从不同角度提出需要解决的问题,然后通过收集和整理相关资料,运用抽象思维进行加工,构建有说服力的论证体系,最终得出自己的新见解。在学习过程中,要善于同他人交流观点和看法,听取他人的不同观点,以补充自己的论据和拓展观察视野,这样才能使自己的看法更接近真实与客观。同时,也要积极参加各种社会活动和社会实践,提高观察问题、分析问题的敏锐性、深刻性和全面性。

秘书应用的基本方法有如下五种。

① 决策应用法。秘书的学习行为主要是有意识的、有目的的活动,秘书在现实的工作和生活中遇到这样那样的新情况新问题,需要秘书拿主意、想办法,需要秘书选择和决定自己应该采用的对策、方法、手段和措施。在这样的情形下,就需要职业秘书充分调动自己的储备知识碰撞客观现实情形,做出正确的、科学的决策。其实生活中任何时候都需要决策,决策就需要知识的参

与。知识贫乏、肤浅的秘书与知识丰富、思想深刻的秘书所做的决策在政策水平、方法手段等方面存在必然的差别。决策是对知识加以应用的过程,也是最重要的应用过程和最重要的方法。

② 观察应用法。观察对于收集感性认识、感性材料起着重要的作用。把观察的结果记录下来,对其进行分析、整理,就能形成鲜活的理性认识。观察的过程既是秘书获得新的感性认识、理性认识的过程,也是秘书运用相关知识并将其转化为自身素质和技能的过程。

③ 理解应用法。所谓理解应用法,就是秘书在理解其他事物和知识时,运用已有的知识体系对其加以解释、说明,从而使相关知识转化为素质和技能的过程。

④ 解释应用法。这是一种理论联系实际的方法,就是秘书在学习书本理论知识时,自觉联系本组织系统中及社会生活中存在的各种现象和问题,找出问题的根源与解决的基本方法。

⑤ 总结应用法。这是秘书部门常用的方法。一个阶段或者一件中心工作完成以后,秘书部门通过总结、评比,对相关工作情况和各部门秘书现实表现加以分析,肯定成绩,找出不足,总结出经验性认识,也是对知识加以应用的重要方法。

## 六、秘书学习过程中应注意的问题

### 1. 科学、合理安排学习计划

秘书在学习、工作之余,要学会科学地运筹、有计划地安排时间,使自己在单位时间内取得最大的学习效果。其方法就是制订一个符合自己情况的学习计划表,这里要注意的问题有:第一,安排一天中感觉最好、思维最活跃的时间段用于学习;第二,按主次、轻重缓急安排学习内容;第三,根据内容调整时段和时间长短;第四,劳逸结合。

### 2. 确定好必读书目

“吾生也有涯,而知也无涯。以有涯随无涯,殆已!”(《庄子·内篇·养生主第三》)学习要有目的,不能碰到什么书看什么书,必须选择对自己有价值、适合自己需要的书来学习。职业秘书必读书目应该包括:①文史哲经典名著;②管理学、社会学、心理学等应用科学名著;③有时代气息的最新作品;④内容覆盖面广、信息量丰富、有独到见解的书籍。

### 3. 处理好精读与泛读的关系

精读是吃透一本书的学习方法,反映秘书职业最基本的理论、最核心的技术类的图书应该采用这一读法。第一步是从头至尾浏览一遍,对全书形成一个概括性的整体印象;第二步是逐章逐节反复阅读,边读边思考,边记下问题和心得;第三步是抓住重点,深入钻研,逐步推敲;最后再进行复习、总结。

泛读只须了解全书大意或重要章节,为以后查阅留下线索。在信息越来越密集的当代社会,大量的书籍只宜用此法阅读。

### 4. 做好读书卡片或读书摘记

“不动笔墨不读书”,这是徐特立先生治学的经验之谈。他认为在读书过程中学会思考,并善于将思考所得及时记录下来,做成笔记,以求阅读时对作品的深入理解。否则即使平时读了不少书,阅读过后却都如过眼烟云,对作品的理解不免流于肤浅。

常用的读书笔记方法大致分两类。一是直接在书上空白处做的笔记。具体包括:圈点法,即



在关键性的字、词、句下面,以不同的圈、点、线,如问号、感叹号、着重号、横线、波浪线等分别表示不同的意义;旁注法,即在书的空白处,针对阅读内容,或对作者观点、遣词造句等做简要评价,或写出自己对作品中某一提法的疑惑与质疑,或写出自己就作品某一话题(论题)所进行的深入一步的思考。运用这一类的读书笔记,通常是用于本人使用的教科书和藏书,对于公用图书则忌用之。二是将读书心得单独记录下来。最好自己备一本专用作读书笔记的本子或卡片,阅读者可以摘录作品中精彩的片断章节、警句名言等,可以就阅读过程中的某一点感受、心得,做比较具体、细致、深入的阐述,写出一些类似随笔的文字,也可以就作品的主要内容做些概括性的表述,还可以以提纲或表格的形式,列出一篇文章或一部作品基本内容的纲要。做此类读书笔记时,要注明阅读的书籍或作品名称、作者姓名,以便日后引用有关资料时交代清楚它的出处。

养成读书一定动笔墨的习惯将受益终身。因为运用这种读书方法,有助于阅读者加深对阅读材料的理解,并由此激发灵感,生成瞬间智慧的火花。



## 相关链接

### 资源共享与学习的关系

有网友说:“组织进化的动力就是充分利用资源——假如资源是无限的,那么就不需要进化,也不需要组织起来;不同等级的组织(细胞,生物体,社会组织)能够利用的资源和他的进化程度相关,进化的等级最高的人类社会可以发现和利用更多的资源!就学习来说也是这样,学习共同体不仅在一定程度上提高了学习的效果,增加学习资源的积累和共享的程度,同时也能发现个体无法发现和利用的资源:新的思想,新的发现,新的创造都会因为合作而逐步扩大!合作不仅充分利用了现有的一切资源,还在更高的层次上开拓了崭新的资源!”

因此,对我们每一个学习主体、对每一个区域资源规划工作者来说,先想方设法把唾手可得的资源充分利用好,用好资源是学习的第一步。

## 任务2 秘书创新行为管理

### 一、秘书创新含义与类型

#### 1. 秘书创新的含义

《辞源》对“创新”的解释是:发明或制成前所未有的事物。我们一般认为“创新”有三层涵义:第一,抛开旧的,创造新的;第二,在现有的基础上改进更新;第三,是指创造性、新意和创意。

1912年,美国经济学家熊彼特(J. A. Schumpeter)最先在德文版《经济发展理论》一书中提出“创新理论”(Innovation Theory),成为创新理论研究的鼻祖。熊彼特主要是从经济学的角度,以企业为主要研究对象,对技术与经济之间的基本互动机制进行研究和考量。他将创新定义为“新的生产函数的建立”。

目前国际上对于“创新”(Innovation)有两个比较权威的定义。

一是2000年联合国经合组织(OECD)“在学习型经济中的城市与区域发展”报告中提出的定义:“创新的涵义比发明创造更为深刻,它必须考虑在经济上的运用,实现其潜在的经济价值。只有当发明创造引入到经济领域,它才成为创新”。

二是2004年美国国家竞争力委员会向政府提交的《创新美国》计划中提出的定义:“创新是把感悟和技术转化为能够创造新的市值、驱动经济增长和提高生活标准的新的产品、新的过程与方法和新的服务”。这就确认了“创新”在社会经济发展中极其重要的地位和作用。

职业秘书作为辅助管理者,同样是从管理的层面实施创新行为。富有创新力的组织及其管理人员能够不断地将创造性思想转化为某种有用的结果,参照斯蒂芬·乔治(Stephen George)在《管理是金》一书中所指出的,秘书的创新可以理解为是职业秘书在履行辅助管理行为过程中,形成创造性思想并将其转换为有用的产品、服务或作业方法的过程,所以,秘书的创新实际上是一个过程,是职业秘书在职业活动中,以创造性思维更新服务理念、改进服务流程、改善服务方法,从而创造性地提高辅助管理效益的职业行为过程,也是创造性地实现组织管理系统潜在经济和社会价值的过程。

## 2. 秘书创新的类型

与其他组织系统或社会个体的创新一样,秘书创新可以分为三种主要类型,即技术创新、管理创新和制度创新。<sup>①</sup>

(1) 技术创新。一般意义上的技术创新是指把一种新产品、新工艺或者新的服务引入市场,实现其商业价值的过程。在国外,企业研发费用根据行业不同,一般占3%~10%,特别是高科技行业,像IT、生物技术、制药等行业,其研究开发的费用要占到企业销售额的10%左右。

职业秘书的技术创新主要是指把新服务、新的服务方式引入辅助管理行为体系之中,实现其服务附加值的过程。也可分三种类型,第一种是属于跟随创新,就是在前辈秘书或团队成员创新的基础上或者在其外围发展新服务、新方式、新程序;第二种是集成创新,就是把现有服务技术组合起来,创造一种新产品、新服务;第三种是原始创新,类似于科技发明,就是指秘书要具备自己的项目研发能力。



### 小技巧

#### 技术创新的前提:对市场需求保持敏感

企业要创新,必须对市场需求有足够的敏感性。比如美国杜邦公司开发的尼龙,在投入市场初期只用来制造降落伞和尼龙丝袜,到1945年其用途扩大到了纺织用的精纱,1948年扩大到轮胎,作为轮胎的帘子布,1955年又用来做膨胀纱,1959年则用来做地毯纱。每个产品都有自己的生命周期,当一个产品的需求饱和以后,再开发出一个新的用途,于是又打开了一个新的生命周期,从而使企业不断赢利。

<sup>①</sup> 成思危.中央电视台经济频道“中国经济大讲堂”栏目主题演讲“自主创新与中国现代化”





(2) 管理创新。管理创新是指把一种新思想、新方法、新手段或新的组织形式引入企业、社会或者国家的管理中,并取得相应效果的过程。

从管理的发展过程来看,管理大体可以分为经验管理、科学管理和文化管理三种方式和阶段。在19世纪前,管理差不多都是靠管理者的经验来进行的。到了19世纪末、20世纪初,科学管理开始兴起,随之而来的是分工越来越细密,员工每天只需要重复简单的操作,导致员工创新的积极性、主动性很难发挥。同时,由于分工细密,组织内部的层级和部门设置必然增多,致使信息在信道上的损失增加,传递失真的几率提高,部门间的扯皮和摩擦也随之增多,严重影响组织管理效率与管理水平。针对这种情况,从20世纪80年代开始,美国教授海默、查比提出了重组业务流程的设想,以改变分工过细的状况,让每个人都有一定的独立自主的管理层次。这就是组织管理的创新。

管理的另一个创新就是文化管理的兴起,这也是管理发展的第三个阶段。20世纪80年代以后,随着信息化的发展和企业业务流程的改组,用什么办法调动员工积极性的问题又提了出来。文化管理主张不是要靠科学的监督的办法,而是要靠文化的手段,把企业文化作为一种管理手段,为企业树立一个共同的价值观,把员工凝聚起来,从而努力实现企业管理的目标。企业文化的外在表现包括音像、楷模、仪式,等等,比如说组织周年庆典时出本画册、拍个录像片,让大家以自己所在的组织为豪。文化管理外在的形式是需要的,外在的形式都是为了增强内在的价值观,这也是管理创新的一个很重要的发展趋势。



### 小技法

#### 切蛋糕中的制度创新

老张和老李一起花钱买回来一块大蛋糕,老张说:“我切这块蛋糕,咱俩平分。”老李说:“你要是切不平均怎么办?”

为了切得公平,两人请了三个朋友来出主意。

第一位朋友是做政治思想工作的,他说:“老张你不能以权谋私,你要提高你的政治觉悟,要做到尽量公平。”

第二位朋友是搞技术的,他说:“老李,你得好好测量一下这块蛋糕的面积,还有蛋糕质量均匀度,有的地方可能厚,有的地方可能薄,测量好了,通过计算,选择一个最佳的切入面,一刀切下去,尽量切得准。”

第三个说:“不用那么费事,我跟你讲,老张,你负责切,但是由老李先挑。”

这第三位朋友就是研究制度的经济学家,他就是这样解决问题的,如果老张切得不公平,切得一块大、一块小,老李就把大的挑走了,老张还不吃亏吗?所以从制度上这么一规定,就解决了前面两个人要费很大劲才能解决的问题。

(3) 制度创新。制度可以解释成为一种体制和一种机制,体制是指机构,机制是指程序和过程。制度创新是指将一种新关系、新体制或者新机制引入组织系统管理体系或经济活动之中,从而推动社会进步和经济发展的过程。

在实际工作中,有时我们把其他组织系统的体制照搬了过来,但如果没有配套的机制,结果问题还是不能解决。所以说,光有体制是不行的,还得解决机制问题,二者都是制度创新所要研究的课题。

在具体工作中,制度创新往往能发挥非常重要的作用。



## 相关链接

### 人人都有创新的天赋

谁说非要是彻头彻尾地提出石破天惊的新点子,才叫创新?其实,每个人都有创新的天赋,只是擅长的部分各不相同而已。没有无法创新的人,只有不了解自己创新类型的人。

如果你经常“天外飞来一笔”,那么你就有可能属于“原始创新者”,适合在团队里出点子。

如果你擅长把天马行空的创意运用到实际管理活动上,或者把新发明转换成实际的产品,你可能是个“行为发展者”。

如果你判断敏锐,你的建议也往往让公司产品价值倍增,提升者就是你最适合扮演的角色。

如果你善于观察客户,知道他们想要什么,还能想些新方法吸引他们,那么你就是最称职的“终端加强者”。

发现自己所属的类型,这些成功者的经验,应该会对你有所启迪。

## 二、秘书创新的特点与本质

### 1. 秘书创新的特点

秘书职业创新具有一定的特殊性,概括起来,秘书创新活动具有的特点或显著标志有4点。

(1) 稳妥性。守常与创新是一组矛盾。从现实的情况来看,无论是安定团结的政治局面还是和谐稳定的公司氛围,稳定是几乎所有组织系统管理者最本质的需要。在这种职场需求的客观背景下,包括创新行为在内的职业秘书的一切职业行为都是以稳妥为前提的。

在秘书创新活动过程中,一方面,领导和主管企求稳定;另一方面,领导们又追求工作方式、工作内容、工作范围上能有所突破。领导需要协助、辅助的原因也就在这里,领导们需要的就是能在稳定和变化之间找到一个平衡点的参谋助手。

由于秘书所处的职能地位,使秘书创新从思维层面开始就受到方方面面的制约,秘书在创新时对各方面利益均衡的考虑远比技术研发部门的创新要周全得多,秘书创新思维成果能否实施也受到环境的制约,尤其是需要得到领导的认可。秘书创新要解决好求稳和创新这一组矛盾,做到守常与创新相统一。

(2) 开创性。创新的本质就是创新的成果是第一次出现的,成果具有最初出现的特点。最大的创新就是做前人没有做过的事情,或者是把没有被人看到过,或者是别人看到了但认为不重要的事情,通过秘书的工作,让大家认识到创新的重要性。在这两种创新中,后一种显得更为重要,因为要完成这种创新,不仅仅需要聪明才智,此外还需要毅力,需要一定的承受能力。

秘书的创新以促进领导者管理创新为主要目的。要达到这一目的,秘书的重要任务就是协助



管理者设计最能调动员工积极性的制度文化,以此为手段促进组织系统管理水平的提高。

(3) 自主性。自然科学领域中的自主创新是指通过拥有自主知识产权的独特核心技术以及在此基础上实现新产品的价值的过程。自主创新的成果,一般体现为新的科学发现以及拥有自主知识产权的技术、产品、品牌等。

秘书创新活动的自主性,是指职业秘书能独立思考,冷静分析、权衡比照,改进工作程序与方式,提升服务水准,打造具有开创意义的个性化的服务品牌。

(4) 有益性。这是指秘书创新者推出的成果在秘书职业中具有积极的推广价值和应用价值,符合职业发展的客观需求趋势,能改善组织系统管理质量或管理环境,而不是相反。



## 相关链接

### 善于打破常规的比尔·盖茨

盖茨善于突破常规的思路在创业之初就表现得非常明显:在微软与 IBM 合作的时候,盖茨这个 PC 产业的“先知”就意识到,如将计算机操作系统和软件同硬件分离,各种类型的厂商和产品就将随之出现。

当时,这无疑是一个具有革命性意义的创见,因为它意味着计算机技术的研发不再局限于少数工程师的研究领域。

盖茨本人也表示:“这是一个相当了不起的想法,不仅为硬件提供了发展机会,也给软件领域带来了创新的可能。”

## 2. 秘书创新的本质

从哲学意义上讲,创新是人们主观能动性最集中、最典型的表现。因此,创新活动本质上就是人们对客观世界不断探索和对自然规律、社会规律、经济规律不断追求、揭示、应用的过程。创新活动的主体是人。表面看,创新活动的主观色彩较强,但它实际上包括了实践—认识—实践周而复始的循环,绝非纯粹的主观活动。从这个意义上讲,创新者要有标新立异的勇气,但绝非随心所欲的异想天开,即“创新”要有促进经济社会发展、促进人的自身发展和完善的实际价值,不可为创新而创新。

秘书创新活动从本质上来说,就是职业秘书不断探索秘书职业行为规律,对辅助管理行为不断优化过程。秘书的创新要能促进秘书个体、秘书职业的共同发展,实现秘书个体、团队、组织系统的多赢格局的形成。



## 相关链接

### 千里送鹅毛 礼轻情意重

唐朝时,云南一少数民族首领为表示对唐王朝的拥戴,派特使缅伯高到西安向太宗朝贡天鹅。路过沔阳河时,缅伯高把天鹅从笼子里放出来,想给它洗个澡。不料,天鹅展翅飞向高空。缅伯高赶忙伸手去捉,哪里来得及,他只扯得几根鹅毛。缅伯高急得顿足捶胸,号啕大哭。随从们劝他说:“已经飞走了,哭也没有用,还是想想补救的方法吧。”缅伯高一想,也只能如此了。

到了西安，缅伯高拜见唐太宗，并献上了自己礼物。唐太宗一看，见是一个精致的绸缎小包，便令人打开，原来是几根鹅毛和一首小诗。诗曰：

天鹅贡唐朝，山高路途遥。

沔阳河失宝，倒地哭号啕。

上复圣天子，可饶缅伯高。

礼轻情意重，千里送鹅毛。

唐太宗莫名其妙，缅伯高随即讲出了事情原委。唐太宗连声说：“可贵！可贵！千里送鹅毛，礼轻情意重！”

### 三、秘书创新的前提与方法

#### 1. 秘书创新的前提——职业人格创新

创新是一个永恒的话题。定位于履行辅助管理职能的现代秘书应以求新尚变、勇于担当的社会责任意识与使命意识创造辅助管理附加值，适应秘书职业现代化、国际化趋势，不断开拓创新。

（1）秘书职业人格创新的内涵。人格本质上就是人的社会性，它集中反映了人的社会属性和个体间的差异，“是决定个人适应环境的个人性格、气质、能力和生理特征”（艾森克），是具有不同素质基础的人，在不尽相同的社会环境中形成的意识倾向性和比较稳定的个性心理特征之和。

职业人格是人作为职业行为主体所具备的基本人品和心理面貌，是一定社会政治制度、经济关系、道德文化、价值取向、精神素养、理想情操、行为方式的综合体。它既是职业秘书基本素质之一，又是职业秘书职业素质的核心部分，是在职业发展过程中长期积淀形成的对职业秘书性格、心理与行为方式的总和。职业人格是职业道德的集中体现，与职业道德同属意识形态范畴，行为规范则是其外在表现。

以中国秘书职业传统而论，一般认为秘书职业人格以沉稳内敛为其基本内涵<sup>①</sup>，以不激不厉、绵里藏针为其外在表征，诚如联合国秘书长潘基文所崇尚的“尽太极之妙，化解激烈矛盾”<sup>②</sup>的境界。

随着我国经济与社会的长足进步与发展，现代秘书显然比前辈秘书更活跃。在属于自己的辅助管理舞台上，现代秘书演绎着较传统秘书更开放、更精当的职业角色。他们活跃于各种场合，组织、策划诸如庆典、招商引资、资源重组、危机处置等诸多不亚于公关、广告界专业人士的职能活动，在激烈的市场竞争和商业竞争中凸显了现代秘书的创意、智慧和组织策划能力。可以说，从现代职业秘书身上，我们看到了与传统秘书内敛沉稳型职业人格相互交融、并行不悖的现代秘书展示意识与展示人格。现代秘书职业人格构成出现的新趋势，正是现代秘书职业人格的当下创新点。

① 石咏琦. 论天才秘书[M]. 太原: 北岳文艺出版社. 2003. 1.

② 潘基文. 用太极处理热点[J]. 长沙: 潇湘晨报. 2006. 10. 10. A7.



(2) 秘书新型职业人格探因。现代秘书群体萌生的新型职业人格体现了与时俱进的必然性。

首先,现代秘书凭借扎实的专业功底、知识精英层前瞻的眼光与开阔的视界求新图变、追求卓异完美,展示新型职业人的意识与人格,并在具体的工作实践中检验其先进性与优越性。应该说,秘书群体在诸多业务领域立足内敛兼容展示型新型人格、创造性开展职能活动顺应了秘书职业现代化、国际化趋势。

其次,从秘书个体个性心理溯因,受西方人本主义等现代哲学思潮浸淫,现代秘书比传统秘书具有更强烈的追求自身价值、自我实现的心理需要动因<sup>①</sup>,在职业态度和职业精神上显得更崇尚个人发展与组织需要的互动式双赢效果,甚至倡导“利己利人”的现代职业理念。

第三,从社会因素分析,现代社会组织主管(领导)面临更大的困难与挑战,要创造性地提高管理水平,组织主管(领导)在需要传统型秘书辅助服务的同时,更需要具有创新意识和创造能力的新型秘书辅佐服务。因此,现代秘书职责职能范围不断拓展、秘书职业化程度及水平逐步提高,就使得现代展示意识成为秘书必备的职业素质,秘书展示才能就有了良好的培育土壤和施展机会。

以上种种因素共同促成现代秘书沉稳内敛兼容展示的职业人格,并为其妥善处理甘于平淡与追求卓越、完美的有机统一提供了可能。

(3) 秘书新型职业人格价值分析。职业人格是一个不断完善、不断扬弃、螺旋式上升的动态过程。职业人格直接关系到该职业从业水平与整体效率的高低,在国际秘书职业化的背景和趋势下,研究并完善我国现代秘书职业人格有其特殊意义,沉稳内敛与展示兼容的职业人格促使秘书更具创造性地履行本职能;进而,社会组织各类管理模式、管理指标进一步与国际标准对接,通过辅助管理者职业人格的完善将进一步提高各类社会组织管理水平。

如果将秘书职业人格放在更宏观背景下考察,在机制恶化趋势明显、“黄金发展期”和“矛盾凸显期”交织的当今社会,我们发现它不仅可以直接提高管理效率,更将带动秘书职业健康发展,为培养优秀秘书人才、推进秘书职业化进程、推动和谐社会各项事业全面进步服务。世界经济论坛(WEF)公布的《2006—2007 全球竞争力报告》显示,印度排名上升到第43位、领先中国11位的主因是印度得益于创新能力,中国整体排名从上年度第48名下滑至第54名的原因除新技术参与度低以外,机构环境恶化成为国家整体竞争力下降的主要因素:与上年度比较,中国机构环境排名从第60位急剧下跌到2006年的第80名,有15项指标成绩不佳<sup>②</sup>。我们注意到,机构环境问题从本质上说属于管理体制问题,与管理者、辅助管理者整体职业人格完善不无关联,如果履行辅助管理职责的职业秘书有效构建起健全的内敛兼容展示型职业人格,秘书将更主动承担辅助管理职责,以先进思维和敏锐感知力更主动地迎接现实挑战,更积极地寻求创新活力与动力。从这一层面来说,构建沉稳内敛兼容展示型新型职业人格不失为提高我国社会管理水平、管理绩效的有效契机与途径。

①(美)马斯洛. 马斯洛人本哲学[M]. 北京:九州出版社. 2003. 10.

② 印度竞争力领先中国11位. 新华社2006年9月27日

总之,秘书作为组织管理活动的组织者、策划人,是领导的工作助手、事务帮手、思维“外脑”,随着我国经济体制的变革,必然要求管理者、辅助管理者适应国际管理标准与要求,秘书工作理念与工作方式均宜向国际标准靠拢;同时,各种新情况、新问题、新矛盾的出现也迫切要求秘书转变观念,增强开拓性、主动性,探索新型职业人格和角色定位,以推进秘书工作现代化、职业化进程。作为知识分子的一员,秘书“要担当起人类的大脑和全社会的良心的职责,始终对人类的命运投以终极性的关注,密切注视自己所处的时代,不断去发现、研究新的情况和新的事物,只服从真理,而不应当愚弄人类。”<sup>①</sup>秘书之使命乃是为社会服务,现代秘书应该吸取历史教训,从健全职业人格入手,开拓创新,开启未来职业秘书光明前景。

## 2. 秘书创新的途径与方法

(1) 保持好奇心,呵护自己的创新意识。黑格尔说:“要是没有热情,世界上任何伟大事业都不会成功。”秘书个体行为动力只有要通过他的头脑转变为他的愿望,才能使之付诸行动。如果一个秘书仅仅满足于按现实的操作模式办事,就不可能发现新问题、解决新问题。现代职业秘书应在现有基础上,保持自己对周围事物的好奇心,这是唤起创新意识的起点和基础,是勇于探索、善于创新的源头。

(2) 培养兴趣,从中汲取创新思维的营养。孔子云:“知之者不如好之者,好之者不如乐之者。”他特别强调兴趣的重要作用。兴趣是最好的老师,兴趣是感情的体现,同样也是秘书创新的内在心理因素。事实上,只有感兴趣才能自觉地、主动地、竭尽全力去观察它、思考它、探究它,才能最大限度地发挥自己的主观能动性,才容易在学习、工作、生活中产生新的联想,或进行知识的移植,做出新的比较,综合出新的成果,也就是说强烈的兴趣是“敢于冒险、敢于闯天下、敢于参与竞争的支撑,是创新思维的营养。”

(3) 沉稳质疑,秘书创新的必然举措。清代学者陈宪章指出:“学贵有疑,小疑则小进,大疑则大进。疑者,觉悟之机也,一番觉悟一番长进。”的确,有“疑”才能有所探求,破“疑”才会有所创新。质疑是发现问题与错误的金钥匙,没有质疑则没有社会的进步与发展,所以秘书同样要有质疑一切的可贵精神。秘书发现问题后不要掩盖,而要积极求证,取得充分证据后再沉稳地提出自己正确的意见,适时地参与决策。质疑是开启秘书创新思维的闸门,是探讨问题的必由之路。

(4) 勇于探索,善于总结创新服务的方法。秘书的思维很容易受到定势的束缚,所以,有时有必要放弃某些现有的认识、经验和结论,以一种“无知”的心态,用一种非常规的、非传统的、非逻辑的思路来“乱闯”一下,也许新的方法正是出现在我们以前认为最不可能的地方。“乱闯”的过程就是探索的过程,不要怕失败,不要怕被嘲笑,每一次的尝试都是向成功迈进的一小步;累积每一小步就能成就创新服务的一大步。

<sup>①</sup> (德) 费希特著, 梁志学, 沈真译. 论学者的使命. 香港: 商务印书馆, 1984.



## 小技法

### 头脑风暴法与创造性思维

头脑风暴法由美国创造学家 A·F·奥斯本于 1939 年首次提出,1953 年正式发表。

头脑风暴法又叫个人智力激励法。BS 是英文 Brain Storming 的缩写。这是一种利用个人创造性征集问题解决方案的方法。通过这种方法,可以大大激发个体灵感,进而创造性地解决相关问题。

其实施要点是:

- (1) 宣布某一主题后,给每一位参与者发一张纸、发一支笔,请他们记下自认为可行的解决办法。
- (2) 记录时不必担心自己的方法能不能行得通,这是以后的事。在联想时,任何想象都是受欢迎的,即使自己认为是荒谬可笑的想象也务必记录下来。
- (3) 想象重量不重质,越多越好。
- (4) 无批评原则。对每一成员提出的每一种方法均不得提出批评。

当然,任何人都可能面临创新与守常的两难选择。通常状况下,组织管理者鼓励创新,但往往并不鼓励张扬的“个性”——这显然是一个两难的选择。美国组织心理学和行为学的先驱阿吉里斯早就指出,组织变得越严格、越规范,人就会变得越专门、越机械。这种情况下,任何“出头”、“冒泡”的行为都可能被看作是对整个管理体系的挑战,其代价往往是行为主体个人无法预料、难以承受的。而在秘书行业,在从众成为一种职业习惯的背景下,创新是一个非常具有挑战性的课题。



## 试一试

### 1. 短时记忆容量实验

#### (1) 实验目的。

学习使用跟读法,测定短时记忆容量。

信息保持在一分钟以内的记忆即短时记忆。如临时查记电话号码。

短时记忆的容量是有限的,一般只能记到 7~9 个组块。

#### (2) 仪器与材料。

数字或字母卡若干张,秒表。

#### (3) 程序。

实验开始,主试者阅读数字卡上的数字或字母,立刻要求被试者跟读。

用上法将 4 位、5 位、6 位、7 位、8 位……数字组依次进行实验,直至某种长度的数字序列连续两次不能通过为止。

#### (4) 计算短时记忆量。

将几位被试不能通过的数字之前的数字或字母之前的字母的个数平均, 所得平均数即短时记忆容量。

#### (5) 结果参考。

短时记忆的容量一般为  $7 \pm 2$ 。

#### (6) 开放式讨论。

列举生活、学习、工作中的短时记忆现象。

### 2. 机械记忆实验

#### (1) 实验目的。

本实验测验行为主体对数字的机械记忆的特征。

学习材料本身缺乏意义联系, 或者学习者不了解材料的意义, 不理解其间的内在联系, 单靠反复背诵达到记忆, 这叫机械记忆。

#### (2) 仪器与材料。

录音机, 投影仪, 秒表。

分别写在投影仪特制胶片上的两位数字表若干张, 每张上有 12 个两位数。数字粗笔划、清晰, 不打标点。不用 10、20、30……及 11、22、33……这类的两位数, 而用从 12 到 98 的其他任何两位数。可供采用的两位数有:

64	28	93	57	87	68	46	37	39	52	74	49
73	67	91	43	81	62	32	27	53	85	17	94
54	95	71	58	35	82	61	47	97	21	19	34

#### (3) 程序。

实验中采用全部呈现法, 即把材料在一定时间内全部呈现给被试者学习, 然后, 看被试者在确定的时间内能记忆多少单元, 即得到最后一次的回忆量度。

##### ①先用听觉呈现方式进行实验。

第一步, 指导语: “我要用录音机播放 12 个两位数。你要注意听并尽量记住, 但不能用笔记下来。当播完以后, 你要立刻在答案纸上以任何顺序尽量写出你所记住的两位数。”

第二步, 主试播放事先录制好的磁带, 30 秒钟内播完 12 个两位数。

第三步, 让被试立刻写出听过的两位数。

##### ②再用视觉呈现方式进行实验。

第一步, 指导语: “我要用投影仪给你看 10 个两位数, 你看的时候要尽量记住它们。看过之后, 要立刻以任何顺序在答案纸上尽量写出看见过的两位数。”

第二步, 主试用投影仪放映出 10 个两位数, 时限 30 秒。

第三步, 让被试立刻写出看过的两位数。

听觉与视觉呈现实验均可做重复实验, 以检查达到全部记住所需要重复的次数。

#### (4) 参考结果。





① 统计在听觉和视觉呈现一次后,被试者正确再现的两位数个数;

② 统计听觉和视觉达到完全正确再现所需重复数;

③ 用下列公式计算机械识记中的记忆的保持量;

④ 对听、视觉呈现的上述几项数据加以比较。

(5) 讨论。

① 比较听、视觉所表现出来的机械识记效果。

② 分析机械识记表现出的个别差异。

### 3. 意义识记实验

(1) 实验目的。

本实验拟通过成对联想法和省时法,比较材料有无意义及理解程度对识记过程和保持量的影响。

在理解事物的意义及其逻辑关系基础上的记忆,叫做意义识记。

经验和实验研究证明,识记材料意义的大小及学习者对其意义理解的程度,对记忆效果有明显的影响。

(2) 仪器与材料。

① 记忆鼓,节拍器,秒表,记录用纸。

② 有意义联系的汉字对偶词 10 组(如光线—太阳,眼睛—耳朵,夜间—星星,雨—水,等等)分别写在 10 张卡片上,无意义音节——数字 10 组,也分别写在 10 张卡片上。

(3) 程序。

① 用成对联想法识记两组对偶材料。首先识记汉字对偶词卡片 10 张。每次呈现一对对偶词卡片,被试的任务是在对偶之间形成联系。

② 电动记忆鼓有两个窗口,一边呈现一个项目,第一个窗口打开一定时间,使第一个项目呈现,然后第二个窗口也打开,使两个项目同时呈现一定时间,继而两个窗口同时关闭。记忆鼓就转动到第二对项目,如此反复进行。

③ 主试首先通过指导语告诉被试下面将要呈现 10 张对偶词卡片,要求看的时候尽量记住各个词对。然后用节拍器控制,按每张卡片呈现 2 秒的速度,将 10 张汉字词对卡片依次呈现一遍。

④ 第二遍时,只呈现词对的第一个词,要求被试说出对应的第二个词。主试在记录表上记下答对或答错的符号。不管被试能否说出,或说的是否正确,时限 3 秒,接着呈现第二个词对的第一个词,要求与方法同上。依次呈现完 10 个词对。

⑤ 第三遍是随机改变 10 个词对的呈现顺序,再按第二遍的继续做下去,直至被试能对 10 个词对(或 80%)看着第一个词就能说出相应的第二个词,连续两遍无误为止。

记下这次实验结束时所用的时间。

⑥ 识记无意义音节——数字卡片 10 张。实验进行的方法同上面的识记汉字对偶词。

⑦ 用省时法检查两组材料的记忆保持量。由于被试者在学习上述材料后,过了一段时间将不能重新再现所学过的材料,为此需要用同样的方法再行学习,并达到第一次学习时所要求达到的

标准。如果将第一次学习时所需的时间同第二次学习时所需时间作比较的话,就可以计算出第二次节省的学习时间有多少。

⑧ 根据上述方法,先检查汉字对偶词,经重新学习后节省的学习遍数与学习时间。

(4) 结果参考。

① 分别整理两种材料初学时达到学会标准所需学习的遍数和每遍记住材料的百分数。用表和图比较两种材料的识记进程。

② 分别整理两种材料经重学后,再次达到学习标准所需学习的遍数和每遍记住材料的百分数。分别计算两种材料的保持量,公式如下:

$$\text{保持量} = \frac{\text{初学次数} - \text{重学次数}}{\text{初学次数} - \text{达到标准所需次数}} \times 100\%$$

③ 将被试对两种材料的保持量进行显著性检验。

(5) 讨论。

① 根据实验结果,分析材料的意义对识记进程和保持量的影响。

② 根据实验结果,怎样说明意义记忆无论在识记进程或在保持量上都优于机械记忆?

#### 4. 阅读以下材料,回答相关问题

在谈到创新的方法时,微软副总裁李开复介绍了他的几点绝招。

他在苹果电脑工作了6年,苹果是举世公认的杰出的创新型企业。李开复认为苹果的创新基因是一切创意都是以用户为中心的。在考虑客户的需求时,如果客户觉得这个功能十分有必要,苹果开发时就不再考虑成本。为了实现通过软件指令将软盘弹出驱动器这个很简单功能时,每台电脑要增加5美元成本。但苹果认为对于用户来说这是一个很重要的功能,就没有舍弃它。

创新的另一个方法是将目标用户按“角色”分类,比如消费类产品的角色可分成年轻人、年老者、喜欢技术的、不懂技术的……每个研发人员做功能的时候一定要想清楚,是针对哪个角色的,是什么情境下的功用。

李开复到微软后,微软的动作虽然常常慢人一步,但它往往笑到最后。李开复认为个中奥秘,有三个最重要的因素:以人为本、自我批评和愿意应对最困难的挑战。

在信息社会,最能干的软件工程师比普通员工能多做5000倍的工作。在最高层次的信息公司,能干的程序员甚至比李开复更重要。以人为本就是尽其所能地去挖掘最优秀的人才,愿意去雇比你更优秀的人,甚至有一天你雇的人会成为你的老板,或者你看到一个比你优秀的人你会主动让贤。很多公司喜欢把以人为本当成一个标题来讲,实际上却很难做到。

鲍尔默和盖茨每次开完会以后总会说:我们可以做得更好。大家都希望每个产品成功,但科研还是要鼓励失败。更重要的是看到自己失败的时候可以承认,就可以做得更好。如果只是为了面子问题不承认失败,执著地做没有意义的事情,不仅浪费自己时间,而且还会误导用户。

愿意应对最困难的挑战。微软投资7年时间做Windows NT,很多人在第二、三年的时候怀疑这个系统的价值。但比尔(指盖茨)当时就预测到未来的计算机都要上网,需要更稳定的操作系统,于是坚持下来,到今天成为了一个相当成功的产品。这三点是微软跟任何公司比都能发挥到极致的特点。



李开复认为微软在创新型组织方面,是企业界做得最好的。创新和管理是复杂的,不同的。创新需要有效权的、信任的环境,可以无限期做风险很大的工作;产品是需要有限期地满足顾客要求的工作。两者文化差别很大。

微软的机制要求研究人员不能只发表论文,做书呆子,也要扮演技术推销员的角色,最好让两者慢慢合为一体。

重点是两个部门要分开管理,如果产品部门归研发人员管,那么产品推入市场便遥遥无期,如果研发人员归产品部门管,那就别想创新。要分开管理,并且有共同目标。微软基本上以员工为主进行管理,做到人力资源的协调。

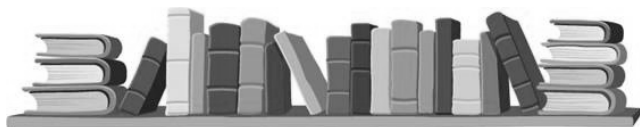
如果你问盖茨:你是要公司全部的科技,还是要公司全部的人才?他会告诉你人才比科技更重要。科技是死的,今天最新的创新5年以后就过时了,但是人才却可以继续创新。与其说科技最重要不如说人才最重要,唯有人才才能创造最好的科技;与其说人才最重要不如说教育最重要,因为教育才能创造最好的人才。所以未来发展的核心方向应该是:把握自己的科技,培养最好的人才,让教育能够进一步提高。<sup>①</sup>

问题:

1. 试分析苹果公司的创新战略。
2. 试分析微软公司创新战略的具体做法。

---

<sup>①</sup> 于成龙. 比尔·盖茨全传[M]. 北京: 新世界出版社. 2005. 6.



## 项目 8 职业秘书生涯规划管理



### 趣味思考

#### 接钢笔

游戏道具：钢笔一支（或签字笔）。

游戏要求：教师请一位同学上台，教师手持钢笔，要求上台配合的学生，在老师轻轻松开钢笔时，能够接住钢笔，不让钢笔掉到地板上。

教师：“让我们看看这位同学能不能接住吧？”

预测：只要请上台的学生不是反应特别敏捷，就应该接不到下落的钢笔。这正是本课题所需要的悬念性效果。

于是问题产生了：怎样才能接住钢笔？

老师向上台的学生耳语，小声告诉他正确的方法。

重新游戏

结果必然是学生很顺利地抓住钢笔。

教师讲解：要领在于打好提前量。小事情尚且如此，何况自己关系一生幸福的职业生涯？职业生涯规划就是为自己的人生打好提前量！



### 案例导入

在深圳招商银行总行大厦，丁伟有两间办公室。一间在 46 楼，在那里，他是总行行长助理；另一间在 15 楼，在那里，他是总行人力资源部总经理。“我待在 15 楼的时间比待在 46 楼的时间要多得多。”丁伟说。这不是因为他的两种角色有轻重之分，而是出于无限沟通的考虑——“进我楼下的办公室不用预约，也不用登记，员工可以随时找我，畅所欲言。”

在职业发展中，“安全”是人们选择职业的重要因素，它包括身体安全、对组织规则的信赖度以及足够的工作培训和事业发展机会。而安全感正是招行管理层努力给员工营造的感觉，“我们号召员工长期为招行服务，靠的就是给员工安全感，员工在这里能享受到优厚的薪酬福利和各种学习及成长的机会。”丁伟说。



但是,正如硬币有正反两面一样,安全感在对员工形成正向激励的同时,也造成了员工的惰性。所以,在招行这家“最佳雇主”、“最具员工成长价值”的企业中,还存在着负向激励。“必须让每个员工都有一定的危机感和压力感,所以我们建立并不断完善科学的考核体系,有主动淘汰机制,保持一定的员工流失容忍度。”丁伟话锋一转:“不过我们会把流失率控制在一个适当的比例内,我认为5%~10%的水平对企业的健康发展是比较有利的。”

员工在招行有很多上升空间,具体有物质奖励、精神奖励、职业生涯发展激励。除管理序列以外,招行不断完善其专业技术职务序列。所以,无论在管理上,还是在专业技术上,员工都可以充分发挥特长,都有机会通过自己的努力,在职业发展通道上不断上升。同时招行推出并不断完善岗位竞聘制度,内部岗位空缺大部分在网上公布,并在全行进行公开招聘。员工觉得自己符合岗位描述的要求就可以报名,符合一定报名条件就可以进入公开竞聘程序,由人力资源部门和用人部门共同组织考试、考核。

招行如何培养员工并帮助他们打开上升空间呢?他们在2005年推出“131人才工程”,对优秀的管理人员、专业骨干、有潜质的客户经理进行重点倾斜培训。

第一个“1”是指100名高级管理人才。招行选送他们到清华大学、中欧管理学院等知名学府接受管理培训,或者送到国外银行工作一段时间。“3”是指300名专家型人才,这些人先提出自己的职业发展规划,招行再根据其个人特色和发展需求以及用人部门的评价,总结出这个员工的优缺点,然后有针对性地给他制订一个培训计划,包括到基层挂职锻炼、到国外深造等。第二个“1”是指1000名客户经理,全部送到新加坡、香港等地去培训。在新加坡,招行与南洋理工大学合作设立了培训基地。

招行对员工进行的负面激励有哪些呢?

负面激励就是让员工有紧迫感,有压力,这需要有很多的考核机制。招行建立了一套较为有效的机制。员工能进能出、干部能上能下、收入能高能低,“以日常考核为基础,以年度考核为依据,以专项考核为参考”,根据考核结果,决定员工奖金收入多少,结果不好的要降薪。这样给员工造成危机感,刺激他们的活力。

危机感确能催人上进,但对那些下来的人来说,心里不会太好受,招行将这个进程做得很艺术:干部下来之后,招行并不是就将他弃置不理。丁伟会经常给他们打电话,跟他们沟通,询问一下他们是否有困难。全国所有分行下来的干部丁伟都会找他们谈话,他们有什么问题可以直接向他反映。通过谈话使他们明白,他们下来并不是因为他个人人品有问题,而是工作岗位适不适合的问题。另外要让他们明白调整不仅仅是他们个人的事情,更关系到招行整体的发展,如果他们不下来,将会对企业的未来造成不利影响,这样企业在市场上就没有竞争力,大家都不会过好。



## 问题提出

1. 作为全球“最佳雇主”,招商银行采取的人力资源管理政策对员工起到了什么样的作用?
2. 试述招行员工激励机制的具体内容?

## 3. 职业生涯规划属于哪一类激励手段?



## 任务设计

项目任务		知识点	技能点	素质点
1	秘书就业危机认知	了解就业危机及其影响	能正确应对就业挑战,掌握必要的技术技能	具有良好的职场心态
2	秘书职业生涯规划管理	秘书职业生涯规划的含义、意义、内容与步骤	掌握秘书职业生涯规划技术路线	培养超前思考问题的习惯,重视并开发个体潜能
3	女秘书职场自我保护	了解职场性骚扰存在的原因、危害	掌握规避职场骚扰的方法与技巧	具有自尊、自重、自爱、自立、自强的良好品质,培养处变不惊的气质



## 专业知识

## 任务1 秘书就业危机

对于文秘专业大学生而言,在一般企业单位中谋求一份对口的工作并不难。事实上,近30年来,秘书类岗位一直保持着非常旺盛的市场需求。但是,表面一片大好的就业形势,其实蕴含的这样的危机,那就是,就业质量不高,岗位不甚稳定。这既不利于规划长远的职业生涯,也造成了人力资源的巨大浪费。

对于职业秘书而言,要在激烈的职场竞争中占据有利位置,就要未雨绸缪,精心设计职业生涯规划,步步为营,充分创造、利用良好的主客观条件,不断迈向新的生涯目标。

在职业生涯中,秘书应该研究雇主心理,尊重雇主利益,在合作共赢、互利互惠中实现自我人生价值。

## 一、职业与择业

## 1. 职业的价值与意义

在现代社会,职业对于人们至少具有三层意义:首先,职业是人们生存的基础与条件;其次,职业是我们承担一定社会角色的标志;第三,职业是大家实现自身价值的手段。

因此可以说,职业既是一个人的安身立命的根基,也是证明个体生命的社会存在、实现个体自身价值的基本方式。

## 2. 择业的意义

职业没有好坏之分,只有适合不适合的区别。

职业的选择就是个体对自己事业的选择。对于有志向的人来说,追求的目标越高,成功的机



会就越大,

## 二、什么是危机感

所谓危机感,就是行为主体因学习、生活、工作等方面面临诸多现实或潜在困难和压力而产生的一种焦虑与不适的心理情绪。

## 三、危机感的作用

我们生活在一个充满竞争的时代。竞争是一柄双刃剑,它既给人类社会带来了发展变化的活力,同时也带来了让现代人焦虑、焦灼的生存压力。前者让我们的生活变得越来越美好,后者似乎又让我们的幸福指数变得起伏不定甚至遥遥无期。

### 1. 激励作用

一定程度的危机感其实并不是一件坏事。

一方面,适度的危机感能激发行为主体潜在能量,减少个体固有的惰性心态;另一方面,只有居安思危的人,才能在职业生涯和个人生活中找到平衡发展的方式,从而以积极平和的态度面对每时每刻的工作、学习和生活。所以,我们可以这样说,没有危机感就没有个体才能的发展和提高,也就没有组织管理系统的发展和提高。

在现实生活中,就业的危机感常常成为学习主体的客观动力。“业精于勤荒于嬉,行成于思毁于随”,为了明天更好地就业,今天的大学生朋友从整体上来说是不息、勤奋好学的,因为他们明白了一个基本道理,只有充分利用校园里的时间充实和发展自己的专业技能,才能从容应对未来人才市场“优胜劣汰”的遴选机制。

在职场中,适度的危机感让行为主体保持一种勤谨敬业的态度,调动一切积极因素适时完成工作任务,是建立良好执行力的心理保障因素。

### 2. 抑制作用

危机感必须控制在一定的范围内才能产生正面效应。事实证明,过强的危机意识带给行为主体的压力如果超过了行为主体的心理承受能力,就会给行为主体带来消极的情绪体验,影响其心理、生理的方方面面,影响其才能和水平的正常发挥,降低工作和生活质量,使行为主体丧失或减少幸福感。

一般来说,行为主体在已经形成良好氛围、企业文化和企业流程的情况下,才会产生创造性工作的激情。如果组织系统让每一位员工都产生过重的危机感,特别是除工作目标、绩效考核等工作危机之外的一些“莫名其妙”的压力与危机,譬如信任危机、公司政治危机、员工生存和安全等不确定的危机和压力等,超过员工心理承受能力的危机感愈大,就愈加抑制员工创造性工作的激情。

因此,现代职场人必须懂得心理的自我调适,学会自我减压,才能不被压力击垮。而管理者、辅助管理者在制度设计之初就要考虑给员工施加危机感的方法与途径,必要时要考虑其排解的方式与策略。

## 四、秘书就业危机感

### 1. 整体就业形势的不容乐观

据国家劳动和社会保障部、国家发改委《劳动和社会保障事业发展“十一五”规划纲要（2006年—2010年）》报告，我国人口众多，就业压力大，劳动力供大于求。到2010年，我国劳动力总量已达到8.3亿人，城镇新增劳动力供给5000万人，而新增就业岗位估计只有4000万个，就业岗位缺口达1000万个。高校毕业生作为新成长的劳动力，由于连续扩招，供给总量呈直线上升态势。近年高校毕业生增幅情况见表8-1。

表8-1 2001—2008年中国高校毕业生增幅情况一览表

年 度	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
毕业生总量（万）	115	145	212	280	338	413	495	559
同比增幅（%）		26.1	46.2	32.1	20.7	22.2	19.9	12.9

据教育行政主管部门公布的数据看，2006年全国普通高校毕业生至少有近120万人不能在年内实现初次就业。随着供求矛盾的进一步扩大，这一数字还将逐年增加，加上下岗失业、农村劳动力转移人数增加等因素，2008年及以后若干年内全国就业形势是很严峻的。

### 2. 秘书就业危机感

在整体就业形势不容乐观的宏观背景下，秘书就业形势亦足以让就读这一专业的大中专学生产生危机感。

秘书职业危机感包括就业危机感和从业危机感两个方面。

（1）秘书专业毕业生就业形势。总体而言，秘书专业毕业生就业需求比较多，就业率也比较高。但同时也必须看到秘书就业形势中不尽理想的另一面。其一，各类组织急需的高素质秘书人才企业很难招聘到，人才市场上可供其选择的绝大部分是初、中级文员；其二，大部分秘书、助理就业后薪资标准不高，月工资一般在1000元到2000元之间；其三，就业门槛低，由于几乎所有文科类专业均参与各类秘书岗位的竞争，尽管市场提供的秘书和助理类岗位不少，但供求关系上仍然呈现较明显的供大于求的状态。

（2）秘书从业危机感。秘书就业后，也将面临工作上的诸多压力。

其一，因为秘书职业是一个复合型岗位，秘书专业毕业生或许有比较扎实的秘书专业技能，但由于对所服务的单位的专业背景并不熟悉，尤其是对领导、对领导群体情况、对组织文化不了解，也会给秘书带来程度不同的心理压力。怎样尽快地进入职业角色，是秘书就业之初要努力解决的问题。

其二，秘书是一个女性优先的职业，特别是年青女性，就业时确实有一定优势的。三十岁之前，年青的女秘书寻找就业岗位比较容易。但这种优势在她们过了三十岁以后却是另一个样子。其实，三十岁之后的女性，无论在哪个行业，都面临着年龄增大的压力和危机感。而过了三十五岁的女性，连选择跳槽的机会都微乎其微。企业里的中高级管理职位中，女性所占的比例通常不超过30%。因此，大多数女性往往处在企业的中低级职位和中低薪酬层次上，同时还要面临因生





育和抚养孩子而随时可能被他人取代的困境和压力。这样一来,职业女性秘书的发展道路,就变得更为模糊不清、举步维艰了。据调查,41%的职业女性认为最大的困惑来自于职场定位的模糊,对未来的职业发展很迷茫,并且缺乏切实可行的职业规划。



## 相关链接

### 职业白领的心理压力

近年来,职业白领心理压力指数居高不下。被调查者中的 26.8% 认为工作和生活的压力已严重超过自己的承受范围;25.35% 的被调查者表示自己根本没有一套有效缓解心理压力的方法。

心理压力主要来自于工作与生活两方面:37.95% 的职场白领因“不知道上司对自己的看法而忧虑”;19.55% 认为“自己的生活受到工作的影响,颇为凌乱”,其中 33.17% 认为“根本没有业余时间从事自己的业余爱好”。

可见,一方面职业白领的工作生活压力不断增长,另一方面缺乏有效缓解压力、排解压力的方法。

其三,秘书职业尊严是一个有待解决的难题。秘书职能地位一定程度上决定了秘书职业角色的依附地位,秘书行为特征决定了职业秘书对领导存在一定的依附色彩。不过,秘书职业人格与秘书人格、人品之间并不能画等号。秘书的职业人格可以存在依附性,而秘书作为社会公民中的一员,与其他职业群体一样有自由、平等的权利诉求,秘书的社会人格与领导者的社会人格是完全平等的。随着社会的进步,随着封建等级观念的逐步淡化,秘书的职业尊严问题是完全能够解决的。

常言道,机会总是垂青于有准备的人。秘书应该为自己的人生做一个良好的规划,包括职业规划、家庭规划、兴趣培养规划、未来生活的规划,等等。如若不为自己的明天着想,就没有人可以保证给你一个美好而快乐的未来。



## 小技法

### 如何为员工减压

(1) 为员工描绘公司远景。员工愈了解公司目标,就愈愿意充实自己以配合公司的发展需要,公司的向心力就愈强。

(2) 授予员工权力。授权不仅指封官任命,领导向下属分派工作时,也可授予他们权力,让下属觉得自己在“挑大梁”,就能让下属产生光荣的使命感。

(3) 给予员工积极性评价。身为领导,尽量公开赞美员工,负面批评则私底下再提出。

(4) 听员工倾诉痛苦。下属汇报时不要打断他们,不要急于下结论,不要随便诊断,不要随便提建议,除非对方有这些要求。

(5) 奖励员工的成就。适时认可和奖励下属的努力和成就,这样不仅可以提高工作效率和团

队士气，同时也可以有效地建立员工的自信心。

(6) 提供必要的训练。支持员工参加职业培训，培训有助于降低工作压力，提高员工创造力。

(7) 让员工懂得自我激励。每位员工都有自我激励的本能，他们都希望能够自主，都希望自己的才能得到充分发挥和展示，希望得到认可，希望自己的工作富有意义。所以，聪明的组织或领导总是善于利用员工自我激励本能。

## 任务2 秘书职业生涯规划

如上节所述，生存于一个就业危机时代，今天的大学生“毕业即失业”已经成为严酷的现实，今天的大学毕业生随时可能被自己的职业所抛弃。有人戏言，昔日的“天之骄子”已成为“天之‘焦’子”。在这种形势下，为职业而惶惑、不安、焦虑是难免的，但是，与其“临渊羡鱼，不如退而结网。”与其被动等待，不如从现在开始规划自己的职业生涯。

而许多在职秘书也常常抱怨找不到职业成就感，对秘书职业总是存在着种种疑虑。要解决这些问题，实现秘书职业的持续、健康、稳定发展，在职秘书也有必要做好自己的职业生涯规划。

### 一、秘书职业生涯规划的含义

所谓职业生涯，就是指一个人毕生的工作经历，是指其职业、职位变动及工作理想实现的全过程。

职业生涯规划，就是指组织系统或者员工把个体发展与组织系统发展相结合，对决定个人职业生涯的个人因素、组织因素和社会因素等进行客观、全面的分析，确定个人一生事业发展的战略设想与计划安排。

秘书职业生涯规划，就是秘书或准秘书针对个体主客观因素、业已具备的条件设计合理的职业奋斗目标，并选择实现这一目标的发展路径（含教育、培训计划）的过程。

在这一过程中，秘书要依据行为主体自身的专业教育背景、兴趣特长，将自己定位于一个最能发挥自己长处的职能位置，选择最适合自己能力的事业。

秘书职业生涯规划的实质是为自己实现职业生涯目标而制定的行为方向、行动时间和具体实行方案。

### 二、秘书职业生涯规划的意义

秘书职业生涯规划是秘书个体与秘书所在组织系统双向互动式的行为管理过程，做好秘书职业生涯规划对秘书个体与秘书所在组织是一种双赢格局。见图8-1。

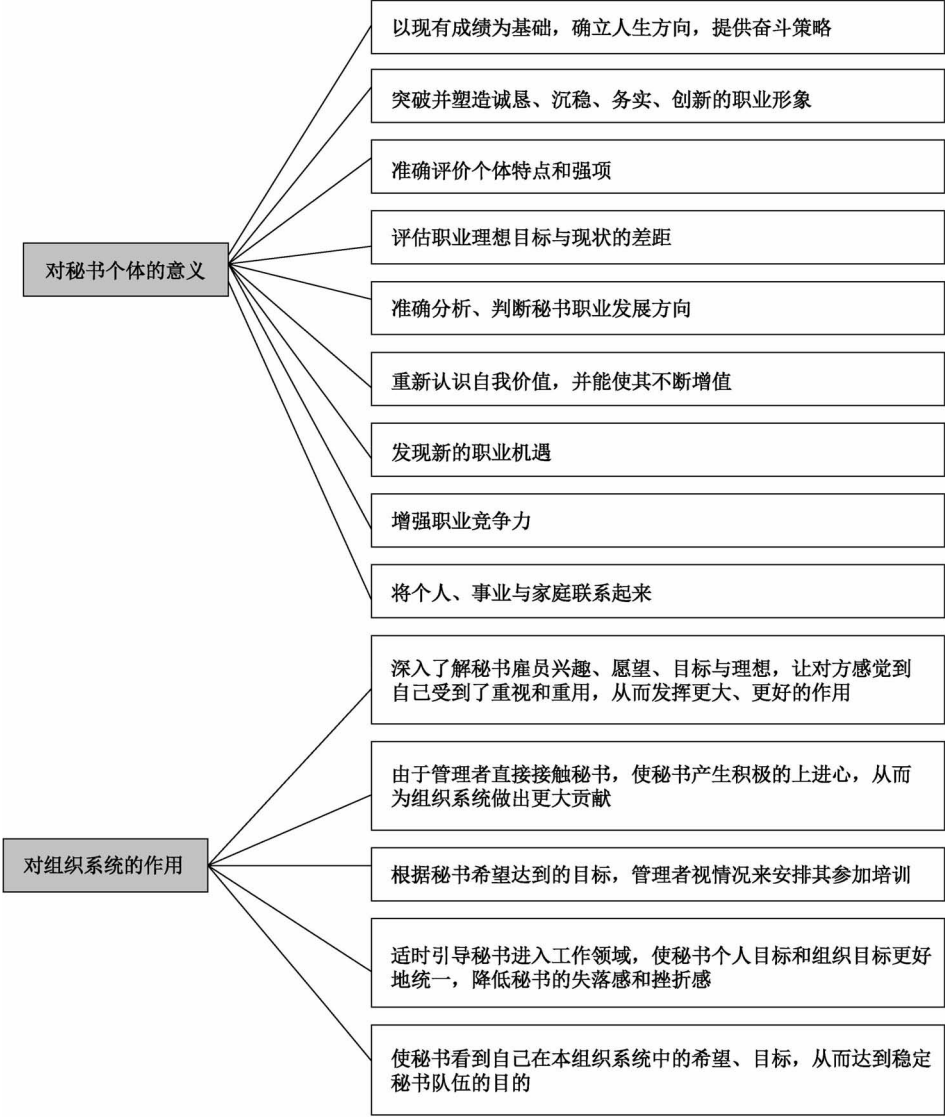


图 8-1 秘书职业生涯规划的双赢模式

### 三、秘书职业生涯规划的内容与步骤

秘书职业生涯规划通常包括四项内容，分四步走，见图 8-2。

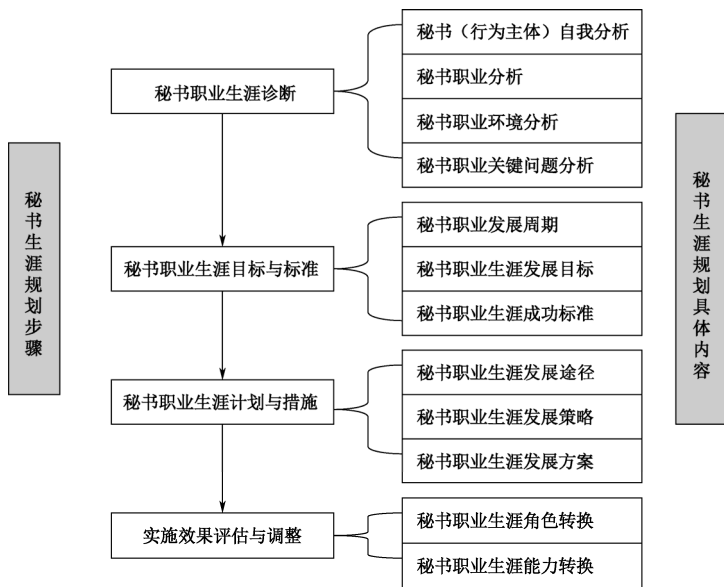


图 8-2 职业生涯规划步骤与内容

### 1. 秘书职业生涯诊断

(1) 秘书自我分析。秘书自我分析，实际上就是作为行为主体的职业秘书认识自我的心理过程。

只有对自我形成了比较充分、准确的自我认识，才能进一步对自己的职业生涯进行“三定”——“定向”、“定位”、“定点”。因此，秘书的自我分析是秘书职业生涯规划的基础。

秘书自我分析的具体内容见图 8-3。

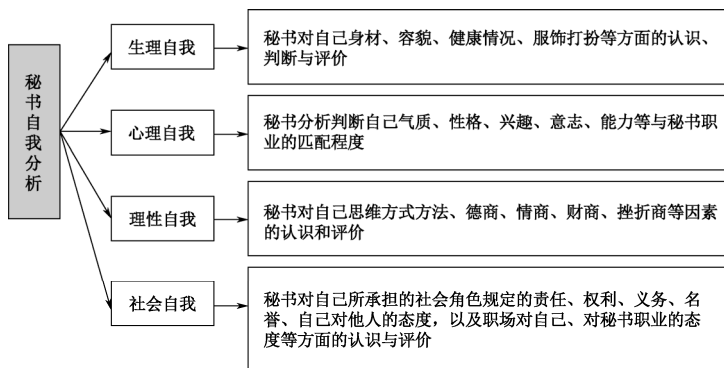


表 8-3 秘书自我分析内容一览表

我们知道，认识自己、了解自己并不是一件容易的事情。那么，怎样才能了解和认识自己呢？我们可用的方法有橱窗分析法和自我测试法。

① 橱窗分析法。橱窗分析法亦称象限分析法，就是借助直角坐标系的不同象限来表示人



的不同部分的分析方法。它以别人知道或不知道为横坐标,以自己知道或不知道为纵坐标,见图8-4。第1象限的特点:秘书个人展现在外,无所隐藏。第2象限的特点:属于秘书个人私有秘密,尚未显露出来。第3象限的特点:开发潜力巨大。第4象限的特点:自己看不到,而别人却看得清清楚楚。运用象限分析法进行自我分析,主要是能让秘书了解“潜在我”和“背脊我”。

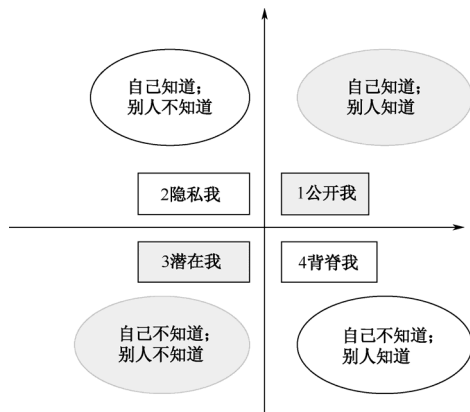


图8-4 秘书自我认识橱窗分析法

对于“潜在我”,现代心理科学研究表明,人类只利用到大脑功能的极小部分,95%以上的功能尚未开发利用,开发人脑智慧的空间还非常广阔。因此,了解和认识“潜在我”是自我认识的一个非常重要的内容。

对于“背脊我”,则需要秘书个人具有谦逊诚恳的态度和宽容博大的胸襟,能真心实意地去征询他人对自己的意见和看法,有则改之,无则加勉。

② 自我测试法。就是通过自主回答有关问题来认识自己、了解自己的一种方法。这种方法简单方便,可行性强。要注意的是自测题必须是经过心理学家精心研究设定并经过实践验证是有效的,即测试题应该以系统性、科学性为前提,而且秘书在回答相关问题时一定要凭直觉选择最能体现自己真实想法的答案,否则就会误导自己事业的发展方向,影响自己的职业前程。

秘书自我测试的内容包括性格自测、气质自测、记忆力自测、创造力自测、智能自测、分析能力自测、人际关系自测、管理能力自测、职业兴趣自测、智力自测、情商自测等。测试可以采用纸质卷测试和计算机测试两种方式。



### 小技法

#### 秘书自我分析的重点范围

① 个人意愿与社会需求的关系分析。秘书求职、从业应该做到“三结合”,即社会利益与个人利益相结合,社会需要与个人愿望相结合,眼前的局部的利益与长远的全局的发展相结合。

② 个人学历、资历分析。是否有秘书专业训练经历,是否具有与秘书职业相适应的知识和技能,这是个人优势和特长所在,是秘书职业生涯设计的基本依据。用人单位一般首先选择秘书专业方面的特长,需要强调的是,专长是建立在广博、宽厚的基础知识和宽泛的专业知识面尤其是与本专业相关、相近的若干专业知识和技术基础上的。

③ 个人性格、气质、兴趣、智商、情商、潜能、价值观等心理特质。是否可以充分发挥自己的优势,扬长避短,做到人尽其才、才尽其用。

④ 生理特质:性别、年龄、体重、体能、健康、外貌等。

(2) 秘书职业分析与秘书职业环境分析。秘书职业分析是指分析现代秘书职业具有的特性,分析秘书职业的行业现状和发展前景,以及分析秘书职业与自己是否适应的行为。

秘书职业环境分析包括:对秘书从业的宏观政治环境、经济环境、社会环境、地域环境,对秘书微观意义上的组织环境、办公室内外环境、硬件软件环境的分析,以及对秘书个人家庭背景、经济状况、成长环境等的分析行为。

秘书职业生涯规划要考虑城乡之别、行业之异;要考虑从业地区经济社会整体发展水平与发展趋势。如从业地区特殊优惠政策、环境特征;不能仅看组织系统的大小、名气,不仅要分析秘书职业对自身素质和能力的要求,还需要了解非职业素质要求和特殊职业能力要求。

很多企业在这方面都有自己的要求,所以在这方面一定要做到心中有数,一定不要存在侥幸心理,因为这些因素可能会给你造成极大困扰。如秘书职业往往需要你有人脉,如果你是装出来的,那么很多工作你做起来就会相当费劲,而对真正具有良好人际关系的人就完全是另一个样子了。

## 2. 秘书职业关键问题分析

秘书职业关键问题分析是指对直接影响秘书工作绩效的行为进行科学分析,进而指导职业秘书完善相关行为。在这里,我们既要分析秘书职业现实的需要,也要考虑秘书个人与秘书职业可持续性发展的需要。主要包括以下职业秘书合理的知识结构、职业秘书合理的能力结构、职业秘书合理的素质结构三个方面,见图8-5。

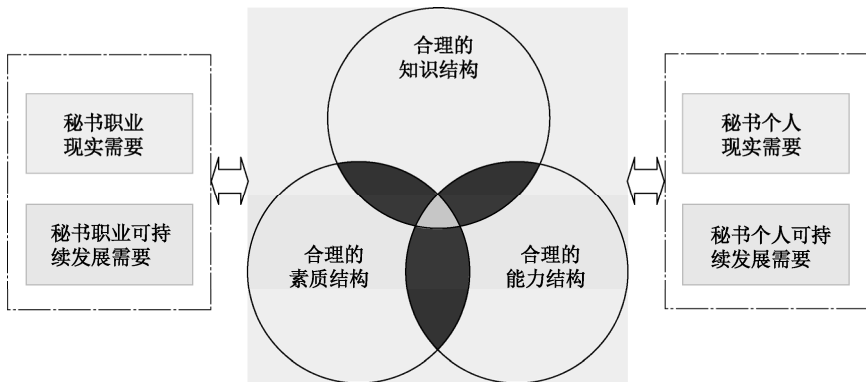


图 8-5 秘书职业关键问题分析



### 3. 秘书职业生涯目标与标准

#### (1) 秘书职业生涯发展目标。

根据秘书职业生涯规划时间上的跨度可将秘书职业生涯目标分为短期目标、中期目标、长远目标三类。

① 短期目标。这是指新任秘书1年左右的目标。新任秘书在文员、行政助理等初级秘书岗位上一年以内应该做到熟悉本组织系统基本情况,包括办事程序、业务标准等,也应该建立基本的人际关系、了解并掌握某些潜规则。

这一任务目标完成的周期越短、质量越高,就越能证明新任秘书个人素质越高,与秘书职业的匹配程度也就越高。

#### ② 中期目标。这是指职业秘书1~3年的职业生涯目标。

职业秘书完成短期目标的标志是由文员、行政助理岗位晋升为办公部门业务主管,或者成为办公部门公认的业务骨干。

在这一阶段,职业秘书应能结合本组织系统具体实际情况有效地开展各项办公室业务活动,其工作思路、工作方法能与领导保持高度一致,具有解决实际问题的能力与技巧,且口碑良好,能得到组织系统上、中、下各个层面的认可。

③ 长期目标。这是职业秘书5~10年或更长远的职业生涯目标,其目标通常是办公部门主要负责人岗位,如办公室主任、行政经理等岗位,也可能是其他部门负责人岗位。

这一阶段,职业秘书与组织系统管理者形成了高度默契,能在领导授权范围内创造性地开展工作,能站在组织管理者的认识高度从事宏观辅助管理与微观事务服务工作;解决实际问题、处理突发性事件能力强,能做到处变不惊、权衡各方利益从而稳妥地推进各项工作。

到底确定什么样的生涯目标?这与职业秘书个体有很大关系,也就是说秘书职业生涯发展目标具有个性化的特点。同时,目标大小也与秘书个体对事业的期望值密切相关。

一般情况下,职业秘书应该将自己的生涯目标定位在高级秘书、部门负责人、职业经理人等工作岗位的高度上,至少应该定位在组织系统业务骨干的位置上。短期的阶段性目标更容易预期,目标可以现实一些;而中、长期目标树立以后,变数相应也大一些。但中、长期目标应该“志当存高远”,这样,才能最大限度地激发自己的潜能。

(2) 秘书职业发展周期。秘书职业发展周期表现为从初级秘书、中级秘书向高级秘书的成长过程。

但是,与一般专业技术岗位比较,职业秘书这一成长过程具有一定的特殊性。

秘书职业是一个需要不断积累实践工作经验的职业,即使具备了良好的专业学科理论知识与秘书职业技能操作知识(这一部分知识有的按初级秘书、中级秘书、高级秘书的序列排列,有的并非如此),他在实际岗位上的阶层归属则仍需要根据职业秘书与所在组织系统实际工作情况的结合度、与组织系统主要领导的磨合度来确定。

即使是具有丰富实际工作经验的资深秘书,在跳槽来到另一个新的组织系,或在其服务的领导、主管变更以后,也同样需要一个与新组织系统工作实际、与组织系统新的管理者磨合的过程。在其

未能充分结合新单位具体情况有效开展工作、未能取得组织系统新领导者尤其是主要领导的信任之前,他也只能起到初、中级秘书的作用,发挥不了高级秘书的作用。

所以说,在一定的组织系统中,与实际工作的结合度、与管理阶层的磨合度是决定秘书职业地位的两项主要指标。结合得好,初级秘书就能晋升为中、高级秘书;结合得不好,高、中级秘书也可能下降为初级秘书。

秘书职业这种发展周期特点可见图 8-6。

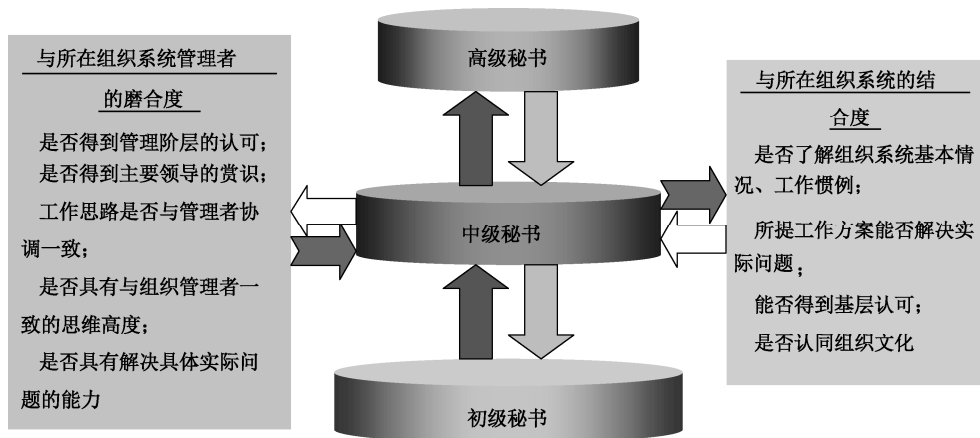


图 8-6 秘书职业发展周期特点示意图

(3) 秘书职业生涯成功标准。职业生涯成功的标准又称为职业锚,从职业锚可以判断员工达到职业成功标准,常见职业锚类型与表现特征见表 8-2。

表 8-2 职业锚类型与评价表

类 别		特 征
职业锚类型	管理型	愿意担负管理责任,且责任越大越好。与不喜欢、甚至惧怕全面管理的技术职能锚员工不同,他们倾心于全面管理,掌握更大权力。具体技术工作或职能工作被视为通向更高、更全面管理层的必经之路;他们从事技术性工作,仅为更好地展现个人能力,是掌握管理权之前提
	技术或功能型	有特定的职业追求、需要和价值观,强调实际技术或某项业务工作,热爱专业技术或职能工作,注重个人专业技能发展,一般多从事工程技术、营销、财务分析、系统分析、企业计划等工作
	创造型	定位很独特的一种职业锚,在某种程度上,创造型职业锚同其他类型职业锚有重叠。追求创造型职业锚的人要求具有自主权、管理能力,能施展个人才干。但自主性管理不是他们的目的,创造才是其主要动机和价值观
	安全型(稳定型)	追求职业的稳定和安全,是这一类职业锚员工的追求、驱动力和价值观。其安全取向主要分为两类:一是追求职业安全,稳定源和安全源主要是组织中的稳定的成员资格与稳定系数;二是注重情感的安全稳定,包括家庭稳定和能融入团队的感情





续表

类 别		特 征
	自主型(独立型)	以自主、独立为锚位的人,最大限度地摆脱组织约束、追求能施展个人职业能力的工作环境。认为组织生活限制人的自由,是非理性的,甚至侵犯个人私生活。他们追求自由自在、不受约束或少受约束的工作、生活环境
职业锚评价		1. 高中时期,你主要对哪些领域感兴趣(如果有的话)?为什么?你对这些领域的感受是怎样的?
		2. 大学时期,你主要对哪些领域比较感兴趣?为什么?你对这些领域的感受是怎样的?
职业锚评价		3. 毕业后,你所从事的第一份工作是什么?你期望从这份工作中得到什么?
		4. 当你开始自己的职业生涯时,你的抱负或长期目标是什么?是否出现过变化?如果有,是在什么时候?为什么会变化?
		5. 你第一次换工作或换公司的情况是怎样的?你指望下一个工作能给你带来什么?
		6. 你换工作、换公司或换职业的情况是怎样的?你为什么做出变动决定?你追求的是什么?(请根据你每一次更换工作、公司或职业的情况来回答以上问题。)
		7. 当你回首自己的职业经历时,你觉得最令自己感到愉快的是哪些时候?你认为这些时候是什么东西最令你感到愉快?
		8. 当你回首自己的职业经历时,你觉得最让自己感到不愉快的是哪些时候?你认为这些时候是什么东西最令你感到不愉快?
		9. 你是否拒绝过从事某种工作的机会或晋升机会?为什么?
		10. 现在请你仔细检查所有答案,并认真阅读以上关于五种职业锚的描述。根据你对上述这些问题的回答,分别将每一种职业锚赋予从1~5之间的某一分数。1代表重要性最低;5代表重要性最高

秘书职业锚主要属于管理型职业锚,具有一定的特殊性。

① 整体标准。一般而言,职业秘书能够胜任人力资源部门规定的岗位描述、岗位职责所规定的工作内容,技术娴熟,整体效率高,办事能力强,实际效果好,就应该考核为优秀或称职,这是衡量职业秘书生涯成功与否的客观标准。

职业秘书生涯成功与否的主观标准表现为两个方面。

一是职业秘书个人心理预期。按期达到或超过了他的心理预期,职业秘书心理上产生了满足感和愉悦感,他就会认定业已实现预定的职业生涯目标。如果到了规定的期限,只是部分达到或完全没有自己的心理预期,职业秘书产生了挫折感或失败感,他就会认定未能实现预定的职业生涯目标。

二是职业秘书的业缘。秘书工作效果的评价一定程度上取决于领导、部门和员工,同样的一种职业行为,评价标准可能因人而异。而要断定秘书职业生涯是否取得了成功,则应看领导、员工的满意程度,所以,秘书职业生涯的成功与秘书的业缘关系密切,是多赢格局下的一种心理状态。

② 具体标准。这里的具体标准主要是指评价秘书工作绩效的客观标准,即不同层级的秘书具有不同的岗位职责与行为标准,其行为标准组成结构见图 8-7。

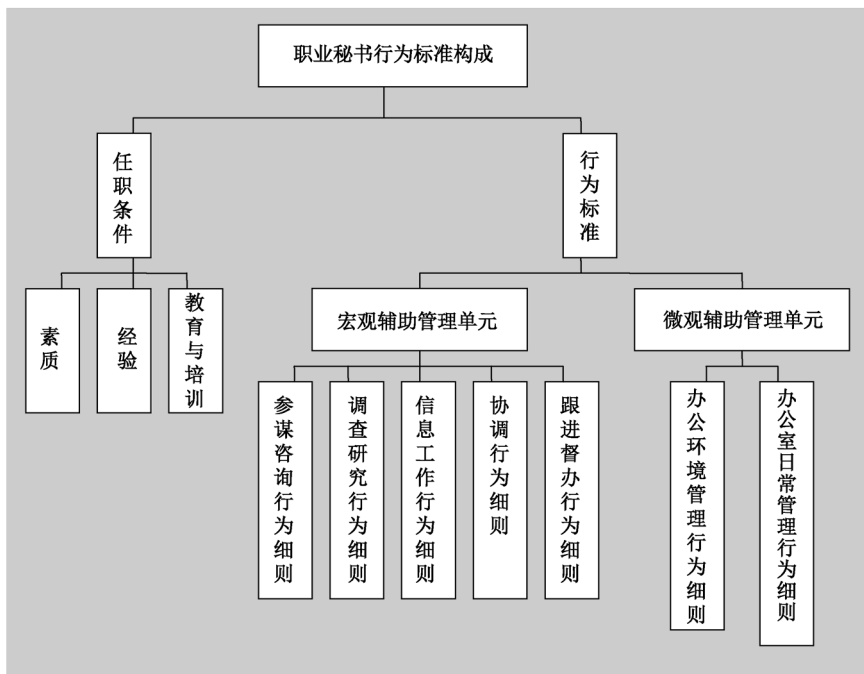


图 8-7 职业秘书行为标准组成结构一览表



## 相关链接

### 外企秘书岗位描述

外企秘书岗位描述分为四个部分：基本职责、代理职责、特别职责、权限原则。

#### 一、基本职责

- (1) 负责制定单位各项规章制度。
- (2) 负责起草及打印各类文件、函电，报经上司审阅签发后分送有关部门落实与执行。
- (3) 负责利用各种技术手段维持单位信息畅通和信息搜集、整理、归档与利用。
- (4) 负责安排各类会议，准备资料，做会议记录或主持会议，并整理会议纪要，做好会议接待。
- (5) 负责办公室日常接待及函电文件的处理。
- (6) 负责处理单位的公共关系和外联事务。
- (7) 负责选择和采购办公用品及办公设备。
- (8) 负责办公室环境整洁与内部安全。

#### 二、代理职责

- (1) 根据单位规模与上司要求，兼管人力资源。
- (2) 负责制订组织框架、操作流程、岗位设置、任职资格、职业标准、考核办法、薪酬待遇。



(3) 负责员工招聘、培训、劳动合同、社保手续等工作。

(4) 负责员工的劳动人事、考勤汇总、工薪管理、员工教育、职位调动、人员调整、工薪调整、福利事务等日常工作。

(5) 负责员工档案资料的登记、审核和保管。

(6) 负责员工的后勤管理。

(7) 负责妥善处理劳资关系。

(8) 负责制订并实施员工培训计划,根据需要选择培训内容,建立考核档案,制订考核标准。

### 三、特殊职责

(1) 管理自己与上司的办公室及有关资料设备,保持办公环境整洁。

(2) 为上司接听电话、接待客户、处理函电、起草文件,减少外界和一般事务对上司的干扰。

(3) 安排上司日程,为上司准备好有关活动资料,陪同上司参加有关活动,担任助手或参谋。

(4) 领会上司意图,协助上司思考,用正确的思维方式和有效解决方案为上司出谋划策。

(5) 了解上司性格,容忍上司缺点,采用适当方式影响并改变上司不良习惯。

(6) 熟悉上司亲朋好友和单位重要客户及社会关系,根据深浅程度与上司习惯安排主次和轻重缓急。对上司与他人的恩怨是非保持距离。

(7) 组织安排各类会议,做到万无一失。

(8) 协调上司和部下关系,协调部门和主管之间关系,协调单位和社会各方面关系,使单位在良性氛围和状态中有效运作。

(9) 接受上司授权处理的有关事务,根据上司要求,参与决策,提供意见或建议,对自己的主张和行为承担责任。

(10) 根据上司的授权,参与单位经营管理,在授权权限内尽职尽责,发挥作用,承担责任。

(11) 作为上司代表和发言人,在正式和非正式场合,默契配合上司,帮上司打圆场,为上司树立良好形象和营造丰富有价值的人脉资源。

(12) 作为上司私人助理,在上司要求下,适当帮助上司处理私人事务。但必须与上司在互动中坦率界定范围,避免涉及敏感问题而带来不必要的麻烦。

(13) 作为上司参谋和助手,妥善处理上司与股东大会、董事会、其他上司之间的关系,创造和谐共存和双赢效果。

### 四、专职秘书职责

(1) 在上司授权下,负责审核有关文件资料,并签署意见。

(2) 在上司授权下,负责出具有关证明,并使用单位印信,做好登记。

(3) 在上司授权下,负责上司外出期间单位内日常管理工作,并对授权范围内的事项做出自己的处置。

(4) 在上司外出期间,对超出授权范围的事情及时向上司汇报,根据上司指示进行处理。

(5) 在上司授权下,审核各类合同并做出正确处理。

(6) 在上司授权下,协调与平衡单位内各部门之间的工作关系。

### 五、权限原则

(1) 不能代表上司做决策,否则就是越权。

(2) 不能代上司发号施令, 否则会招致同事反感。

(3) 不能放松对自己的约束, 否则会让上司讨厌。

#### 4. 秘书职业生涯规划与措施

(1) 职业生涯发展途径。

职业秘书生涯发展有两大途径, 一是在本组织系统内部发展, 一是在组织系统外部发展。

在组织系统内部发展基本分三个方向。

① 纵向发展: 即职业秘书由初级秘书到高级秘书的提升。

② 横向发展: 指在同一层次不同职务之间的调动, 如由办公室任主任调到部门经理。这种横向发展可以发现秘书潜能的最佳发挥点, 同时又使职业秘书积累各个方面的经验, 为以后的发展创造更为有利的条件。

③ 向核心方向发展: 虽然职位没有变化, 但却担负了更多的责任, 有了更多的机会参加组织系统的各种决策活动。

以上三种发展都意味着职业秘书个人发展的机会, 它们不同程度地满足了职业秘书的发展需求。



#### 小技巧

##### 内部发展七原则

- (1) 追随胜利者工作。
- (2) 要忠诚, 但过度的忠诚会危害前途, 必要时不妨考虑“骑驴找马”, 另寻明主。
- (3) 能调和公司整体利益与员工个人需求的矛盾, 能毅然做出可能不受同事欢迎的决策。
- (4) 如果上述决策伤害到某些人, 要与受害者沟通你的理由。
- (5) 延揽优秀人才弥补个人不足。
- (6) 了解其他高级主管的优缺点。
- (7) 力求发挥所长, 使公司获益。

职业秘书在组织系统中沟通内外的职能作用决定了他们在获得较多内部发展机遇的同时, 同样有较多的外部发展的时机。只要判断准确, 秘书在适当的时候换一下工作环境的确有利于自身的成长。

职业秘书组织外部发展时机见图 8-8。

(2) 秘书职业生涯发展策略。

秘书职业生涯发展策略是指职业秘书为实现自己的职业生涯规划目标而制订的具体行动计划。它既是一种执行力, 也是一种执行技巧与技术。

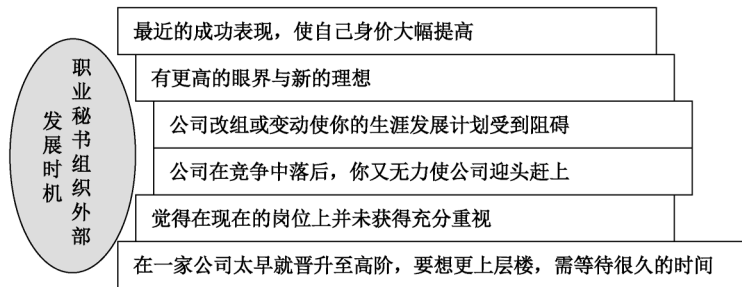


图 8-8 职业秘书组织外部发展时机图

如何把自己的职业规划变成现实，确实是一件很重要的事情。否则再好的规划也只能是一个梦想，永远无法实现，那样的生涯规划没有任何意义。

### （3）秘书职业生涯发展方案。

① 大学期间应该问问自己：我要做什么？在结束高中阶段进入大学选定自己的专业以后，我们也就基本明确了自己将来最有可能从事的职业。但有关调查表明，很多大学生包括秘书专业大学生到了毕业离校的时候，仍然不知道自己要找什么样的工作。这就是没有做好职业生涯规划的最突出的表现。

具体一点来讲，在刚考入大学入学以后的半年左右有一个兴奋期。但过半年以后就应该逐渐冷静下来，就要考虑将来就业的方向问题。就秘书专业的大学生来说，应该注意去研究从事秘书职业需要具备怎样的素质和条件，以便于按照一个职业秘书的具体技术操作标准去努力地改变自己、塑造自己，这些就是我们未来职业生涯取得长足发展的有力保障。我们觉得，一个秘书专业的大学生应该制订并落实好三个计划。第一，制订一个专业技能培养计划；第二，制订一个素质拓展计划；第三，制订一个读书计划。

大学期间，有没有职业生涯规划直接影响到专业学习效果的好坏与学习效率的高低。有了良好的职业生涯规划作指导，在校学习期间就有了比较明确的学习目的，寒暑假期间应该参加什么样的实习实践，课外时间选择参加哪些社团与课外活动，都可以和自己的职业方向、职业目标相联系；就更加明白自己应该做什么、不该做什么，以便更合理地调度、支配、管理自己的时间。否则，很多事情就会显得很盲目，很多时候就会显得很茫然。

② 刚步入职场应该问问自己：我在做什么？步入职场之初，除了需要迅速适应企业文化和角色转变带来的不适应以外，还应该充分发现自己所服务的组织系统中存在的对自己有利的各项优势条件和对自己不利的各种劣势条件，并利用个人能力进行有效整合，最大限度地发挥各种优势条件的积极作用，最大程度地限制各种劣势条件的消极影响。要充分发挥自己的创造力和创新力，去寻找和开拓更适合自己的发展的新天地。

③ 职业成熟期应该问问自己：我能做什么？秘书的职业成熟期是指当职业秘书具备比较丰富的秘书工作实践经验、能得心应手地处理各项业务工作之后，就到了可以实现生涯目标或阶段性目标的时候了。这时要充分做好职场调研，评估来自领导、部门、员工的不同反馈信息，确定自己的主攻方向，这样才能够取得真正意义上的成功。



## 小技法

## 人生两件大事

人生两件大事，第一是考大学，第二是找工作。

在应试教育大背景的制约下，很多朋友忽略了升学的目的是为什么？从这个意义上讲，我们可以发现：我们都曾梦想着上大学，但有很多朋友上了大学还在做梦。

其实大学不是梦，大学是一个理性的选择，这个理性选择包括三个层面：

第一，它使我们学业精进，就是大学教育是一种目的性很明确的教育，它使我们的学业往前走、学识往上升；第二，它是我们未来从业的基础，也是赖以生存的根基；第三，它是我们事业的开端。

从终极判断来讲，人最终要有一份事业。找工作就是找事业性的，只有事业才能带给一个人终身的发展。就如袁隆平先生，终身就是把一份事业做好，不见得是一个职业。所以从这个意义上来讲，做规划对大学生非常重要，因为，你自己最后要回答的问题是：你是要饭碗，还是要职业，还是要一份事业？

#### （4）自我优缺点分析。

这是从秘书个体与现代秘书职业的契合性与游离性两个方面对自己的个性、行为习惯进行较为客观的理性分析，找出与之相适应、相契合的方面，将其确立为优点、优势，找出与之不相适应、相游离的方面，将其确立为缺点、缺陷。优点与优势是完成秘书职业活动的基本保障，是树立自信的基础，是积极的因素；缺点与缺陷是完成职业活动的消极的破坏性因素，既要正视它，也要正确的加以分析，因势利导，注意不断完善自我，就能化不利为有利，为职业生涯服务。

#### 5. 实施效果评估与调整

（1）秘书职业生涯角色转换。制订了恰当的职业生涯发展规划以后，在实施过程中应该适时进行效果评估，适时调整职业角色。秘书职业生涯发展过程中角色转换阶段见表 8-3。

表 8-3 秘书职业生涯发展与角色表

阶段	角色	主要任务	重要心理问题
1	学生	发现并发展个人价值、兴趣与能力，制订明智的学习策略，经过讨论、观察及实践，找出可能的职业选择	承受个人抉择的后果与责任
2	应聘者	学会如何找工作、如何参加面试，学会评估关于某项工作和一个组织的资讯，拟定实际与有效的工作抉择	果断地将自己呈现给他人；忍受不确定性
3	储备人员	学习组织的诀窍；协助他人；遵循命令；获得认可	依赖他人；随现实与组织真相带来的震撼；克服不安全感



续表

阶段	角色	主要任务	重要心理问题
4	同事	成为一个独立的贡献者；在组织中找到一个担任专家的适当位置	根据新的自我认识和在组织中的发展潜能重新评估原定生涯目标；独立；承受个人成败的责任；建立平衡的生活形态
5	指导者	训练或指导其他人；介入组织的其他单位；管理小组专项计划	为他人承担责任；从他人的成就中获得满足；如果不是管理者角色，则接受现有专业角色，并从横向发展中发现机会
6	资助者	分析复杂问题、影响组织的方向；处理组织的机密；发现新的创意；赞助他人具创意的专案计划；管理权力与责任	关切组织利益 管理承受高压员工个人情绪反应，平衡工作和家庭；开始规划退休生活
7	退休者	适应生活标准和生活形态的变化；找出表达个人天赋和兴趣的新方法	在满足于过去生涯成就的同时，对个体发展的新途径保持开放态度

（2）秘书职业生涯能力转换。秘书职能活动种类繁多，因此，在秘书的职业生涯中，需要的能力随着职能活动的变化而变化。从业之初，需要从业者有一个基本的准备与积累；但是，更需要从业者在职涯生涯中不断去完善、去提高。

① 不同层级秘书人员需要的能力。在办公系统中，处于不同层级、从事不同辅助管理业务的秘书所需要的能力类型与能力层级是不一样的。一方面，秘书团队中不同层次的秘书均应根据自己的职责培养相应的专业技能；另一方面，随着自己工作职责、工作范围和职位的变化，职业秘书应该不断调整、逐步提升职业能力。不同层级秘书所需要的能力组合与比例见图 8-9。



图 8-9 不同阶段秘书能力需要变化示意图

② 秘书能力的开发方法。职业秘书能力培养与开发是一个持续的开放的系统，根据对 435 名在职秘书的调研，具体方法及所占比例见表 8-4。

表 8-4 秘书能力开发方法一览表

序号	方法与途径	比例分析
1	根据调研与自身经验、自我总结	46%
2	企业内部培训	11%

续表

序号	方法与途径	比例分析
3	企业外部培训	13.6%
4	同一部门工作轮换	4.1%
5	不同部门工作轮换	8%
6	到本系统企业中锻炼	2.1%
7	独立组织专项工作的经验	43.9%
8	独立组织中心工作的经验	54.9%
9	参与某一项目小组	40.5%
10	参与组织外的交流	40.7%
11	参与组织外的项目研究	29.9%
12	其他	0.5%



## 相关链接

### 职业生涯中的五道坎

第一坎：“青黄不接”阶段。

工作1~3年,既不像毕业生那么“单纯”,又不像办公室前辈那样能“独当一面”,处于“一瓶不满,半瓶晃荡”状态。此时最好不要轻易跳槽,“静心”积累工作技能最要紧。

第二坎：“职业塑造”阶段。

工作3~5年,逐渐熟悉组织文化,了解组织内情,初步建立人际关系网,“职业性格特点”暴露出来:哪些是自己的特长?哪些又是不足?据此对职业方向进行合理调整和矫正。

第三坎：“职业锁定”阶段。

工作5~10年,自身优劣势、性格特点日渐清晰;不断的实践锻炼,积累了较丰富的经验,承担起工作的责任,发挥并发展了自己的能力,为提升或进入其他职业领域打好了基础。

第四坎：“事业开拓”阶段。

工作10~15年,“职业”将成为终身的“事业”,技能、年龄、阅历经验、资金积累、将你推向事业发展的起跑线。事业心和成就感都决定你要开始考虑自我了。但人到中年,很多人在机会面前不敢贸然决定,35岁到45岁之间,会发生职业生涯危机。

第五坎：“事业平稳”阶段。

工作15年后,已经步入“不惑之年”,前期积淀有了,此时需要的则是如何使事业在平稳的过程中持续上升。这期间还要不断地观察市场、了解市场,不能有丝毫松懈,所以你可能会感觉很累、很辛苦,不过因为见的多了,承受压力的能力也增大了很多,你也就游刃有余了。





## 任务3 女秘书与职场自我保护

### 一、性骚扰是一种客观存在

秘书职业是以女性为主体的职业。与导游、演艺人员、护士及其他办公室白领一样,女秘书容易成为职场性骚扰甚至是性侵害的对象。陆瑜芳教授指出:大凡男性集中的领域,女性容易受到注意、关心和照顾,也容易受到追逐甚至侵害,这是自然法则之一。<sup>①</sup>

社会上某些有权有势者喜欢随便追逐女性,喜欢安排自己的婚外情人担任自己的秘书以掩人耳目,或者聘用年轻漂亮的秘书来“拓展业务”。统计数字表明,在接受关于“性骚扰”调查的白领女性中,有65%的人受到过不同场合、不同程度的“性骚扰”。

各种因素共同影响,使女性秘书受性骚扰成为一种客观存在可能性。



#### 相关链接

##### 男性易将女性友谊看作性暗示

许多职业女性都有这种经历:自己把某个男子当作普通的异性朋友,但是对方却把自己对他的好感当成了性暗示。

在一项最新的心理学研究中,研究人员发现,在大学阶段,男生误将女性身体语言和面部表情错认为是性暗示的比率是12%,而女大学生错误判断男性示好的比率只有8.7%。

### 二、性骚扰的表现与危害

#### 1. 性骚扰的表现

(1) 口头方式。具体表现是对异性说些下流语言、荤段子进行挑逗,或者讲述个人的冶游经历,开些让人脸红的暧昧玩笑,说些带色情内容的故事。

(2) 行为方式。如故意接触异性身体敏感部位,或者设立环境方式,如在办公室环境布置淫秽图片、广告等,使异性感到难堪。一般相对封闭的工作场所比较容易发生性骚扰。

#### 2. 性骚扰对受害方的危害

对秘书的性骚扰很大一部分来自上司,有的则来自客户,IT业的发展也为性骚扰者提供了更广阔的阵地。

被骚扰者由于受到自己不喜欢、不愿意接受的性骚扰,通常都会受到极大的心理伤害,大致如下:

(1) 耻辱感。性骚扰会影响和限制被骚扰者的生活,损害其形象以及自尊和自信。个人尊严是自我价值的护卫,自信是自我价值的体现,如果秘书屡次遭受性骚扰,就容易怀疑自己的价值。人

<sup>①</sup> 陆瑜芳. 秘书学概论(第二版)[M], 上海: 复旦大学出版社, 2007.

们总是对高贵的和好的东西生出捍卫之心,假如你不认为自己高贵,你怎么可能去捍卫自己呢?而性骚扰带来的耻辱感对女人自尊和自信的损伤往往混淆了她自身的价值标准。使她变得自惭形秽。

(2) 恐惧感。由于生理差别和文化影响,很多女性本来对男性就有某种莫名的恐惧,性骚扰的发生会增加她的厌恶和恐惧,使她生活在恐惧、怀疑和压抑之中,进而有可能患上“男性恐怖症”,以致严重影响她对整体男性的看法。

(3) 自闭。有些女性因性骚扰的痛苦记忆而陷入“一朝被蛇咬,十年怕井绳”的习惯性恐惧中,从此有意识地把自己封闭起来,不与男性交往,拒绝恋爱和结婚,变得悲观厌世,成为性骚扰的牺牲品。

(4) 盲目依赖。由于胆小和恐惧,受到性骚扰的秘书很可能产生盲目依赖感,下意识地想置身于某个男性的保护之下。这种过分企盼安全的心理需要使她容易产生“急于求成”或“速战速决”的错误婚姻。

### 三、秘书职场自我保护的方法

性骚扰和性犯罪只有一步之隔,很多性犯罪就是从性骚扰开始的。因此,要重视职场自我保护。

#### 1. 正确认识自己的职场价值

要规避性骚扰的风险,首先就要提高自己的认识水平。要认识到,秘书队伍中的确存在“害群之马”,“情人型”秘书、“交易型”秘书只是职业秘书的异类,算不上真正的职业秘书。市场经济条件下,任何东西都可能成为商品。但真正有职业操守的秘书出售的是自己的智力、体力,我们安身立命的根基是自己出色的职业行为和对应的劳动成果,而不是青春和色相。

#### 2. 自尊、自重、自爱、自立、自强

保持自尊、坚持自爱,提高个体心理素质和防卫能力,秘书完全能够在这个开放的社会更好地保护自己。秘书只有学会自己保护自己才会有真正的安全,在心理上尤其如此。

#### 3. 掌握必要的方法与技巧

首先,要防患于未然。

- ① 工作态度、穿着打扮要职业和专业。
- ② 人际交往中要落落大方、优雅得体,避免轻佻的言辞和腔调。
- ③ 待人真诚、热情而不亲昵、夸张。
- ④ 不接受分外的报酬与贵重的礼物。
- ⑤ 不参与隐私性话题,不接受异性单独的约请。
- ⑥ 不与上司单独出差,不与客户单独接触。

其次,一旦遭到性骚扰,不要惊慌失措,也不要使用伤害性语言激怒对方,保持镇静和机智,秘书仍有很多种选择。

- ① 及时表明你已婚或已有男友。
- ② 声明将告诉其上司或家人。
- ③ 自己将提出辞职。



## ④ 寻求法律保护。



## 小技法

## 见招拆招

招数 1: 我不想丢掉工作, 所以我会选择不直接冲突。如果骚扰者是通吃, 我就躲远点; 如果是针对我一个人, 那就不好办了——想办法见他老婆!

招数 2: 如果顺眼就反过来也骚扰他一把。不顺眼就找机会使坏, 冒充他女友给他家打骚扰电话, 或是给他的杯子里放点小东西, 把他的茶换成减肥茶, 让他只顾跑厕所, 哪还有精力骚扰啊!

招数 3: Yes means no. 先说声 Yes, 再绕着弯子表达自己的意愿, 大家都保留了面子。我上司是位业余摄影师, 总爱拿着相机在办公室到处拍, 拍这个女同事的脚, 那个女同事的臀部。拍前还问一句: “你愿意吗?” 老板当头, 大家只能说 Yes。我表面配合, 暗地里拍了不少他的局部特写。一天上司又拿出相机, 问: “你愿意被我拍吗?” 我说: “当然, 我还特地向您学了几招呢。”然后把相片甩给他看, 他脸色大变, 再没兴致拍照片了。



## 试一试

- 有人说, “干一行, 爱一行。”而有人则说, “只有爱一行, 才能干一行。”你说呢?
- 以小组为单位(3~4人)制订一份秘书职业生涯规划书。
- 从某种意义上来说, 职业秘书应该是语言文字工作者。以下是一份外企人力资源部门对应聘秘书类岗位人员进行语言智能测试题, 试一试你在语言方面的能力吧。

答题方法:

每道题都有 A、B、C、D、E 五个答案供选择, 其中只有一个答案填在问号处能与题目所提供的词组构成最理想的对应关系, 请把每题中这个答案前的字母代号圈出来。

测试限时 10 分钟。10 分钟过后, 不管是否做完, 都必须立即停笔, 等做完后再看后面的计分说明。

(1) 凉——电扇; 暖——?

A. 夏天      B. 电流      C. 火炉      D. 太阳      E. 运动

(2) 水——笼头; 电——?

A. 电线      B. 开关      C. 电灯      D. 发电      E. 照明

(3) 垂钓——鱼饵; 考试——?

A. 试卷      B. 大学      C. 成绩      D. 升级      E. 奖品

(4) 书籍——页码; 客机——?

- A. 机场      B. 乘客      C. 航班      D. 机票      E. 座号
- (5) 克——千克; 毫米——?
- A. 微米      B. 厘米      C. 分米      D. 米      E. 千米
- (6) 练——勤奋; 学——?
- A. 才智      B. 本领      C. 刻苦      D. 知识      E. 优异
- (7) 日——月; 小时——?
- A. 分      B. 秒      C. 时间      D. 天      E. 年
- (8) 陕西——山西; 广州——?
- A. 广东      B. 南京      C. 山东      D. 广西      E. 江西
- (9) 讲——语言; 做——?
- A. 事情      B. 工作      C. 动作      D. 行动      E. 行为
- (10) 女儿——祖母; 孙子——?
- A. 父亲      B. 母亲      C. 儿子      D. 祖父      E. 外公
- (11) 始——终; \_\_\_\_\_?
- A. 春——冬      B. 手——脚      C. 首——尾  
D. 早——晚      E. 上——下
- (12) 疑心——鬼影; \_\_\_\_\_?
- A. 幻想——假象      B. 痴呆——噩梦      C. 奇想——真理  
D. 偏心——虚假      E. 昏暗——幻影
- (13) 安慰——鼓舞——激动; \_\_\_\_\_?
- A. 喂食——填塞——放弃      B. 称许——奖赏——庆功  
C. 蜗牛——白兔——青蛙      D. 纸笔——课本——碗筷  
E. 刺激——喜欢——劝导
- (14) 页——册; \_\_\_\_\_?
- A. 章——节      B. 图——画      C. 鱼——网  
D. 句——音      E. 日——年
- (15) 泡影——虚幻; \_\_\_\_\_?
- A. 昙花——憔悴      B. 玫瑰——清廉      C. 泡沫——混乱  
D. 浮萍——漂泊      E. 空想——具体
- (16) 请示——训示; \_\_\_\_\_?
- A. 邀请——聘请      B. 训导——教导      C. 呈文——作文  
D. 写信——收信      E. 请准——核准
- (17) 求学——? ; 耕种——?
- A. 欣赏; 商品      B. 学校; 农民      C. 议论; 蔬菜  
D. 经验; 土地      E. 知识; 收成



- (18) 走路——? ; 说话——?
- A. 徘徊; 流畅                      B. 蹒跚; 口吃                      C. 跋涉; 朗诵
- D. 踏步; 嘶哑                      E. 趿足; 喧哗
- (19) 小安——大治; \_\_\_\_\_?
- A. 小心——大意                      B. 小贼——偷窃                      C. 善良——凶恶
- D. 骚动——暴动                      E. 灾难——拯救
- (20) 挫折——失望——绝望; \_\_\_\_\_?
- A. 伤心——愤怒——耻辱      B. 打架——谩骂——威胁
- C. 自负——骄横——狂妄      D. 坚忍——忍受——刻苦
- E. 河流——运河——海洋

计分办法:

请把选择结果与下面的标准答案相对照, 每答对一题得 4 分, 每答错一题倒扣 1 分, 未回答的题既不得分也不扣分。将各题分数相加, 算出总分。

标准答案: CBAED              CDBCA              CABED              EEBDC

评价方法:

本测验满分 80 分。分数越高, 说明语言智能越强。

语言智能强的人(得分在 60 分以上)适合从事包括秘书在内的以语言为主要内容的工作(其他如编辑、记者、翻译、教师等); 语言智能弱的人则不适合从事上述内容的工作。可参见下面的评价表大致判断语言智能的等级水平。

评价表

总 分	评 价
75~80	优异
65~74	优秀
55~64	良好
45~54	中等
35~44	较差
0~34	差

4. 以下关于职业满意度的问卷同时可以作为职业秘书外部发展需要的判定工具, 试试看:

- (1) 你工作时看表的情况\_\_\_\_\_。
- A. 不断地看 (1 分)              B. 不忙的时候看 (3 分)              C. 不看 (5 分)
- (2) 到星期一早晨\_\_\_\_\_。
- A. 你愿意回到单位去 (5 分)
- B. 你渴望摔伤腿而住进医院 (1 分)
- C. 开始觉得勉强, 过一会就想回到单位去上班 (3 分)
- (3) 一天工作快结束时, 你感觉\_\_\_\_\_。

- A. 疲惫不堪, 全身不舒服 (3分)
  - B. 为能维持生活而感到高兴 (1分)
  - C. 有时感到累, 但通常很满足 (5分)
- (4) 对自己的工作忧虑吗?
- A. 偶尔 (5分)
  - B. 从来没有 (3分)
  - C. 经常 (1分)
- (5) 你认为你的工作\_\_\_\_\_。
- A. 对你来说是大材小用 (1分)
  - B. 使你很难胜任 (3分)
  - C. 从没抱怨过这份工作 (5分)
- (6) 你对自己的工作\_\_\_\_\_。
- A. 不讨厌 (5分)
  - B. 感兴趣, 但有困难 (3分)
  - C. 厌烦 (1分)
- (7) 你用多少时间打电话或做些与工作无关的事?
- A. 很少一点时间 (5分)
  - B. 在个人生活遇到麻烦时用一些 (3分)
  - C. 很多时间 (1分)
- (8) 你想换个职业吗?
- A. 不太想 (5分)
  - B. 不想, 但想在本职业中找个好位置 (3分)
  - C. 想 (1分)
- (9) 你觉得:
- A. 你总是很有能力 (5分)
  - B. 你有时很有才能 (3分)
  - C. 你总是没有能力 (1分)
- (10) 你认为你自己\_\_\_\_\_。
- A. 喜欢并尊重同事 (5分)
  - B. 不喜欢同事 (3分)
  - C. 和你的同事比差不多 (1分)
- (11) 哪种情况同你最相符?
- A. 不想再钻研有关工作的知识 (1分)
  - B. 开始工作时很喜欢学习 (3分)
  - C. 愿再学点有关工作的知识 (5分)



- (12) 你具有哪些个性特点?你认为工作需要什么?
- (两问每重叠一项计 5 分, 不重叠计 2 分)
- A. 专心      B. 幽默      C. 体力好  
D. 思维敏捷   E. 好创新   F. 镇定  
G. 记忆力好   H. 有魅力
- (13) 你最赞成以下哪种说法?
- A. 工作即赚钱谋生      (1 分)  
B. 主要为赚钱, 如有条件希望能做令人满意的工作 (3 分)  
C. 工作即生活      (5 分)
- (14) 工作加班吗?
- A. 如果付加班费, 就加班 (3 分)  
B. 从不加班 (1 分)  
C. 经常加班, 没有加班费也如此 (5 分)
- (15) 除假日或病假, 你是否缺勤?
- A. 一点也没有 (5 分)  
B. 仅仅几天 (3 分)  
C. 经常缺 (1 分)
- (16) 你对自己的工作\_\_\_\_\_。
- A. 劲头十足 (5 分)  
B. 没有劲头 (1 分)  
C. 一般化 (3 分)
- (17) 你认为你的同事们:
- A. 喜欢你 (5 分)  
B. 不喜欢你 (1 分)  
C. 一般化 (3 分)
- (18) 关于工作上的事, 你\_\_\_\_\_。
- A. 只与同事谈论 (3 分)  
B. 同家里人和朋友谈 (5 分)  
C. 尽量少谈或不谈 (1 分)
- (19) 你经常患小病或说不清的病吗?
- A. 难得患一次 (5 分)  
B. 不经常患 (3 分)  
C. 经常患 (1 分)
- (20) 目前的工作你是怎样选择的?
- A. 父母或老师帮忙决定的 (3 分)

- B. 你唯一能找到的 (1分)
- C. 当时觉得很合适 (5分)
- (21) 当家庭与工作矛盾时, 哪方取胜?
- A. 家庭一方 (1分)
- B. 工作一方 (5分)
- C. 根据具体情况而定 (3分)
- (22) 如果少付三分之一工资, 你还愿做这份工作吗?
- A. 愿意 (5分)
- B. 内心愿意, 但负担不了家庭, 只好作罢 (3分)
- C. 不愿意 (1分)
- (23) 如果你被迫离开工作, 你最想念什么?
- A. 钱 (1分)
- B. 工作本身 (5分)
- C. 工作单位 (3分)
- (24) 你会为了消遣一天而请一天事假吗?
- A. 会 (1分)
- B. 不会 (5分)
- C. 如果工作不忙, 可能会 (3分)
- (25) 你觉得自己在工作中不受赏识吗?
- A. 偶尔觉得 (3分)
- B. 经常觉得 (1分)
- C. 很少觉得 (5分)
- (26) 你最不喜欢你职业的哪方面?
- A. 时间太死板 (3分)
- B. 乏味 (1分)
- C. 不能按自己的想法做 (5分)
- (27) 你爱人认为你把个人生活与工作分开吗?
- A. 严格分开 (1分)
- B. 时常分开, 但也有不分开之处 (3分)
- C. 完全没分开 (5分)
- (28) 你建议自己的孩子将来做你的职业吗?
- A. 是的, 如果他有能力并且合适 (5分)
- B. 警告他不要做 (1分)
- C. 随孩子的便 (3分)
- (29) 如果你有了一大笔钱, 你会怎样?





- A. 辞职, 再也不干工作了 (1分)
- B. 找一个你一直想找的职业 (3分)
- C. 继续做现在的工作 (5分)

测试结果倾向。

30~40分: 极不满意自己的职业。毫无疑问, 没有必要再干下去。如果你还年轻, 应立即鼓起勇气去寻找令你满意的工作。

41~56分: 不满意自己的职业。有可能你选错了职业, 也有可能自己估计太高, 因而产生失落感, 工作的热情总是调动不起来。

57~99分: 比较满意自己的职业。觉得工作环境挺好, 同事也不错, 有被提拔的机会, 但你不一定喜欢艰苦的领导职务。

100~124分: 非常满意自己的职业。工作对你十分重要, 对工作有高度的责任感。你是工作中的成功者和愉快者。

125分以上: 你的职业已使你产生了变态心理。工作成了一切生活的需要, 除此之外, 你认为世界上任何事物都不复存在了。要警惕!



# 附录 A 湖南省高等职业院校文秘专业技能抽查标准

## 一、抽查对象

湖南省高等职业院校文秘专业（专业代码：660112）已完成两年学习任务的三年制在校学生。

## 二、抽查目的

解构高职文秘专业所面向的职业岗位（群）典型工作任务，借鉴国际国内秘书职业行业企业相关标准，以技能抽查为手段，促进学生办事、办文、办会等秘书职业能力培养，促进高职文秘专业建设，全面提升应用型高职文秘专业人才培养质量与水平，促进学生的全面发展，服务地方经济社会建设。

## 三、参照的技术标准或规范

序号	技术标准或规范	编制机构	颁发时间	备注
1	国家职业标准·秘书（2006 年版）	劳动与社会保障部	2006.7	
2	职业秘书任职资格与工作规范	世界 500 强企业管理标准研究中心	2003.12	
3	党政机关公文处理工作条例 <sup>①</sup>	中办、国办	2012.4	
4	党政机关公文格式（GB/T 9704-2012）	中标委	2012.6	
5	印刷、书写和绘图纸幅面尺寸（GB/T 148-1997）	中标委	1997.12	
6	国际单位制及其应用（GB 3100-93）	中标委	1993	
7	有关量、单位和符号的一般原则（GB 3101）	中标委	1993	
8	量和单位（GB 3102）	中标委	1993	
9	标点符号用法（GB/T 15834-1995）	中标委	1995	
10	出版物上数字用法（GB/T 15835）	中标委	1995	

<sup>①</sup> 原《国家行政机关公文处理办法》、《国家行政机关公文格式(GB/T9704-1999)》允许作为过渡性规范，供测评专家评分时参考。



续表

序号	技术标准或规范	编制机构	颁发时间	备注
11	湖南省规范性文件管理办法	湖南省人民政府	2009.7	
12	中华人民共和国档案法	全国人大	1996.7	
13	中华人民共和国档案法实施办法 (5 号令)	国家档案局	1999.6	
14	机关文件材料归档范围和文书档案保管期限规定 (8 号令)	国家档案局	2006.12	
15	各级各类档案馆收集档案范围的规定 (9 号令)	国家档案局	2011.11	
16	企业档案管理规定	国家档案局、国家经贸委、国家计委	2002.7	
17	CAD 电子文件光盘存储、归档与档案管理要求	中标委	1999	
18	电子文件归档与管理规范	中标委	2002	
19	照片档案管理规范	国家质检总局	2002	
20	秘书岗位工作指导手册	长沙通程商业公司	2010.10	
21	秘书职业标准大全	深圳廖金泽品牌管理有限公司	2003.3	

#### 四、抽查内容与抽查方式

高职文秘专业技能抽查内容包括办事技能、办文技能和办会技能共三大模块。其中，办事技能分为微观辅助事务处理、宏观辅助事务管理、现代办公手段运用等 3 个典型工作项目，办文技能模块分为文书拟制、文书办理、文档管理 3 个典型工作项目，办会技能模块分为会议筹备工作、会中服务、会后工作、活动组织等 4 个典型工作项目。要求学生能按照企业的操作规范独立完成，并体现良好的职业精神与职业素养。见表 1。

表 1 高职文秘专业技能抽查内容一览表

模块	序号	项目	抽查内容	备注
办事技能	微观事务处理	项目 1 办公日常事务处理	办公环境管理	必考项目
			电话接打	
			邮件收发	
			时间管理	
			印信管理	
			接待工作	
			值班工作	
			办公用品管理	
			安排领导差旅事务	
			办公零用现金管理	
办事技能	宏观辅助事务管理	项目 2 沟通工作	沟通的渠道	两个项目中随机抽考一项
			提问的技巧	

续表

模块	序号	项目	抽查内容	备注
办事技能	宏观辅助事务管理	项目 2 沟通工作	说服的技巧	
			建议的技巧	
			激励的技巧	
			倾听的技巧	
		项目 3 协调工作	信息协调法	
			文字协调法	
			变通协调法	
			融合协调法	
			政策对照法	
			感情激励法	
			换位思考法	
		项目 4 调研工作	调研工作程序	两个项目中 随机抽考一 项
			调研方案设计	
			调查的方法	
			研究的方法	
		项目 5 信息工作	信息收集方法、渠道	
			信息整理步骤、方式	
			信息存储步骤、方式	
			信息分类、筛选方法	
			信息传递方法, 传阅形式	
			信息反馈方法、步骤	
			信息校核方法	
			信息开发利用方法、途径	
			信息反馈步骤	
			电子文档存储注意事项	
	现代办公手段运用	项目 6 办公自动化操作	MS Office2003 或 WPS 系列软件文字处理、表格处理、演示文稿操作运用	必考项目
			常见办公设备复印机、打印机、传真机、扫描仪、刻录机、数码相机、投影仪、摄像机、碎纸机操作步骤、日常维护和简单故障处理	
办文技能	文书拟制	项目 7 事务文书拟制	计划	必考项目, 随机抽考一个文种
			总结	
			简报	
		项目 8 法定公文拟制	请示	
			通知	



续表

模块		序号	项目	抽查内容	备注
办文技能	文书拟制	项目 8	法定公文拟制	通报	
				函	
				纪要	
	文书办理	项目 9	收文办理	文书的签收	两个项目随机抽考一项
				文书的拆封	
				文书登记	
				初审	
				文书的分办	
				文书的承办	
				传阅文书	
				文书的催办	
				答复	
		项目 10	发文办理	复核	
				签发	
				登记	
				印制（缮印文书）	
				校对文书	
				用印	
				核发（文书的封发）	
	文档管理	项目 11	文书管理	发文立户	三个项目随机抽考一项
				归档范围的确定	
				文书的立卷归档	
				文书销毁	
		项目 12	档案管理与利用	装订档案	
				档案的分类	
				档案检索工具编制	
				档案的鉴定	
				档案库房及存储档案的管理	
				档案利用	
				档案参考资料的编写	
		项目 13	电子文件光盘存储、归档与档案管理	电子文件光盘存储	
				电子文件归档	
				电子档案管理	
办会技能	会务管理	项目 14	会议筹备	确定会议主题和议题	必考项目
				拟订会议议程、日程	
				经费预算	
				准备并审核会议资料、会议用品	
				布置会场和安排座次	
				提供会议场地备选方案	

续表

模块	序号	项目	抽查内容	备注
办会技能	会务管理	项目 14 会议筹备	预定、确认会议食宿	
			制作会议证件和指示标识	
			确认最终参会人员,邀请嘉宾	
			安排会议车辆	
			发布会议信息	
			安排会议礼仪服务	
			检查会议视听设备是否正常	
			与上司沟通会议有关事项	
			拟订会议应急预案	
			督查会务筹备情况	
	会务管理	项目 15 会中服务	能够按要求接站	两个项目随机抽考一项
			完成签到工作	
			引导与会人员就座	
			安排会议值班工作	
			联系和接待新闻媒体	
			做好会议记录	
			收集与会人员对会议的意见和建议	
			印发会议简报	
			安排声像资料拍摄	
	活动组织	项目 16 会后工作	安排与会人员返程	
			收集、整理、清退会议文件资料	
			整理会议室	
			印发会议纪要	
			结算会议经费	
			督核跟进,收集反馈会议精神的落实情况	
			对会议进行总结	
			评估会议工作效果	
	活动组织	项目 17 活动组织	能够策划与组织各种仪式庆典活动(包括开幕式、闭幕式、剪彩仪式、签字仪式、庆典活动等)	必考项目

办事、办文、办会三大模块每个模块有 70 套试卷,三个模块共计 210 套试卷。

办事技能模块每套试卷由三个测试点组成,第一个测试点为微观事务处理能力测试(项目 1),第四个测试点为现代办公手段运用能力测试(项目 6),这两个测试点是必考项目;第二个测试点为宏观辅助事务管理能力测试,由考生从项目 2、3 和项目 4、5 中各随机抽取 1 项进行考查。

办文技能模块每套试卷由文书拟制、文书办理、文档管理三个测试点组成,每个测试点均包括两个项目,分别从项目 7 与 8、项目 9 与 10、项目 11 与 12 中随机抽取 1 项进行考查。

办会技能模块每套试题由三个测试点组成,第一个测试点为会议筹备,第三个测试点为活动组织,均为必考项目;第二个测试点从项目 14 会中服务、项目 15 会后工作中随机抽取 1 项进行考查。

所有测试均为机上操作,学生需严格按照试卷的“注意事项”和“考试要求”,按照行业企业标准化操



作规范独立完成测试，并体现良好的职业素养与职业精神。

文秘专业职业技能考试由湖南省教育厅相关组织机构组织抽考，由组考机构组织被测学生随机从试题库中抽取试题在计算机上进行测试；被测学生须在规定的时间内独立完成测试任务。

## 模块一 办事技能

办事技能模块分为微观辅助事务处理、宏观辅助事务管理、现代办公手段运用等 3 个典型工作项目，包括办公室日常事务管理、沟通工作、协调工作、调研工作、信息工作、办公自动化操作等六个典型工作任务，用以检验学生是否掌握办公事务处理的基本技能。

本模块共有 70 套试卷，每套试卷由四个测试点组成，第一个测试点为办公日常事务管理能力测试（项目 1），第四个测试点为办公自动化操作能力测试（项目 6），均系必考项目。第二个测试点从项目 2、3 中随机抽取一项，第三个测试点从项目 4、5 中随机抽取一项，这两个测试点主要考查学生宏观辅助事务管理能力。所有测试均为机上操作，学生须严格按照试卷的“注意事项”和“考试要求”完成测试。

模块	项目	题型	题量	分值	备注
办事技能	办公日常事务管理	实务操作	1~2	30	必考项目。职业道德与行为表现占 6 分，技能操作作品占 24 分
	沟通工作	案例分析	1	20	1. 从两个子项目中随机抽取一项进行考核 2. 职业道德与行为表现占 4 分，技能操作作品占 16 分
	协调工作				
办事技能	调研工作	案例分析	1	20	1. 从两个子项目中随机抽取一项进行考核； 2. 职业道德与行为表现占 4 分，技能操作作品占 16 分
	信息工作				
	办公自动化操作	实务操作	1	30	必考项目。职业道德与行为表现占 6 分，技能操作作品占 24 分

### 项目 1：办公日常事务管理

#### 1. 抽查内容

任务描述：

湖南省某商业集团公司是一家大型商务连锁企业，业务遍及全国各地，经营项目多元化。学生可以该公司行政办公室秘书身份，在阅读了解所提供的背景材料的基础上，完成一项办公日常事务性工作任务。

本项目主要考查学生在具体办公环境下正确处理日常事务性工作任务的方法和技能。学生应能准确领会单位领导的工作意图，熟悉日常事务性工作的操作规范和要求，具备相应的办事能力，具有工作岗位所要求的职业素养。

## 2. 考试要求

模块	抽查点	技能要求	操作规范	职业素养	组考方式	考试时间	备注
办事技能	办公室日常事务性工作技能及要求	熟练掌握办公环境管理、办公电话接打、办公邮件收发、办公时间管理、印信管理、办公接待工作、值班工作管理、办公用品管理、安排领导差旅事务以及办公室零用现金管理工作技能,要求做到办事程序正确规范、不出差错,准确领会领导工作意图,不出偏差,了解相关办事渠道,具备相应办事能力和工作经验	《国家职业标准·秘书》(2006);《职业秘书任职资格与工作规范》(2003);《秘书岗位工作指导手册》(2010);企业7S管理要求(整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全、节约)	具备忠于职守、乐于奉献的职业道德素养,具备管理者应有的宏观视野和全局意识,具有严谨、细致、规范的办公室工作习惯和服务意识、责任意识、安全意识、保密意识等。谦虚礼貌、举止文明	机考,闭卷形式	本模块总测试时间150分钟。本考查点建议用时40分钟,由测评员提醒考生	必考项目

## 项目 2: 沟通工作

## 1. 抽查内容

## 任务描述:

湖南省某商业集团公司是一家大型商务连锁企业,业务遍及全国各地,经营项目多元化,企业的内外沟通联系日益增多。学生作为该公司行政办公室的秘书,要求其阅读了解所提供的背景材料,认真分析,按题目要求完成沟通工作的相关任务。

本项目主要考查学生在具体办公环境和工作任务下与人沟通的方法和技能。学生应能利用恰当的沟通渠道,熟练掌握沟通的常用策略和技巧,做到准确、及时、有效的沟通,具备与人沟通所必须具有的职业素养。

## 2. 考试要求

模块	抽查点	技能要求	操作规范	职业素养	组考方式	考试时间	备注
办事技能	沟通技能与要求	选择恰当的沟通渠道,掌握单位内外沟通的提问技巧、说服技巧、建议技巧、激励技巧、倾听技巧。 能在40分钟内分析案例,拟写200字左右的沟通工作案例分析文本,做到语言表达通顺、层次条理清楚、内容准确完整、文面格式规范	《秘书国家职业标准》(2006);《职业秘书任职资格与工作规范》(2003);《秘书岗位工作指导手册》(2010);企业7S管理要求(整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全、节约)	具备忠于职守、谦虚谨慎的职业道德素养,具备职业秘书应有的服务意识、责任意识、保密意识和团队协作意识,尊重他人,文明礼貌	机考,闭卷形式	本考查点建议用时40分钟,由测评员提醒考生	随机抽查项目





项目 3：协调工作

1. 抽查内容

任务描述：

湖南省某商业集团公司是一家大型商务连锁企业，业务遍及全国各地，经营项目多元化。学生作为该公司行政办公室的秘书，需正确妥善处理、调整和改善部门之间、工作之间、人与人之间的各种关系。要求其阅读了解所提供的背景材料，认真分析，按题面要求完成协调工作的相关任务。

本项目主要考查学生在具体办公环境下协调工作的方法和技能。学生应能熟练掌握协调的一般方法和常用技能，做到主动、及时、有效协调，具备协调所必须具有的职业素养。

2. 考试要求

模 块	抽查点	技能 要求	操作 规范	职业 素养	组考 方式	考试时间	备 注
办 事 技 能	协 调 技 能与要求	掌握信息协调法、文字协调法、变通协调法、融合协调法、政策对照法、感情激励法、换位思考法等协调的方法和技能，做到工作主动不越权，实事求是循规章，恪守原则求变通，协调及时讲效率。  能在 40 分钟内分析案例，拟写 200 字左右的协调工作案例分析文本，做到语言表达通顺、层次条理清楚、内容准确完整、格式规范	《秘书国家职业标准》（2006）；《职业秘书任职资格与工作规范》（2003）；《秘书岗位工作指导手册》（2010）；企业 7S 管理要求（整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全、节约）	具备忠于职守、办事公道的职业道德素养，具备职业秘书应有的服务意识、保密意识和团队协作意识，尊重他人，文明礼貌	机考，闭卷形式	本考查点建议用时 40 分钟，由测评员提醒考生	随机抽查项目

项目 4：调研工作

1. 抽查内容

任务描述：

湖南省某商业集团公司是一家大型商务连锁企业，业务遍及全国各地，经营项目多元化。学生作为该公司行政办公室的秘书，调查研究是其一经常性的职能工作，调研工作的效率，直接关系到单位领导决策活动的效率。要求考生阅读了解所提供的背景材料，认真分析，按题面要求完成调研工作的相关任务。

本项目主要考查学生在具体办公环境下做好调研工作的方法和技能，能了解调研工作的程序，能设计调研方案，具备从事调查研究所必须具有的职业素养。

## 2. 考试要求

模块	抽查点	技能要求	操作规范	职业素养	组考方式	考试时间	备注
办事技能	调研技能与要求	<p>了解调查研究工作程序,掌握常用的调查方法(如文献法、观察法、访谈法、问卷法等)以及研究方法(如归纳法、综合法、比较法、统计法等),能做好调研方案的整体设计。要求做到调查工作深入细致,研究工作科学有效,调研方案设计合理。</p> <p>能在40分钟内分析案例,拟写200字左右的调研工作案例分析文本,做到语言表达通顺、层次条理清楚、内容准确完整、文面格式规范</p>	《秘书国家职业标准》(2006);《职业秘书任职资格与工作规范》(2003);《秘书岗位工作指导手册》(2010);企业7S管理要求(整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全、节约)	具备爱岗敬业、恪尽职责、实事求是的职业道德素养,具备职业秘书应有的服务意识、权责意识,时限意识,尊重他人,文明礼貌	机考,闭卷形式	本考查点建议用时40分钟,由测评员提醒考生	随机抽查项目

## 项目5: 信息工作

## 1. 抽查内容

## 任务描述:

湖南省某商业集团公司是一家大型商务连锁企业,业务遍及全国各地,经营项目多元化。学生作为该公司行政办公室的秘书,信息工作是其经常性职能工作之一。要求考生阅读了解所提供的背景材料,认真分析,按题面要求完成从事信息工作的相关任务。

本项目主要考查学生在具体办公环境下做好信息工作的方法和技能。学生应能正确认识信息工作在秘书工作中的重要性,掌握信息收集、整理、存储、开发和利用的操作规范和要求,具备从事信息工作所必须具备的职业素养。

## 2. 考试要求

模块	抽查点	技能要求	操作规范	职业素养	组考方式	考试时间	备注
办事技能	信息工作技能与要求	<p>掌握信息收集方法与渠道,掌握信息整理、存储、校核、传递、开发、利用的方法与步骤,学会开发新的信息资源,能及时、准确、全面获取所需信息,正确进行信息反馈,为领导决策提供服务</p> <p>能在40分钟内分析案例,拟写200字左右的信息工作案例分析文本,做到语言表达通顺、层次条理清楚、内容准确完整、文面格式规范</p>	《秘书国家职业标准》(2006);《职业秘书任职资格与工作规范》(2003);《秘书岗位工作指导手册》(2010);企业7S管理要求(整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全、节约)	具备严谨细致、谦虚谨慎的职业素养,具备应有的服务意识、保密意识、协作意识和全局意识,具有强烈的信息意识	机考,闭卷形式	本考查点建议用时40分钟,由测评员提醒考生。	随机抽查项目



项目 6：办公自动化操作

1. 抽查内容

任务描述：

湖南省某商业集团公司是一家大型商务连锁企业，业务遍及全国各地，经营项目多元化。企业对在职秘书现代办公能力有明确的要求。学生作为该公司行政办公室秘书，为了正确、快速处理各种文件、信息，必须了解常见办公自动化软件以及办公设备的操作与维护。要求学生阅读了解所提供的背景材料，完成一项办公自动化背景下的工作任务。

本项目主要考查学生在网络化办公环境下办公自动化操作技能，以及相应的职业素养。学生应能熟练掌握计算机软件操作技能，掌握常用办公设备基本工作原理、使用操作步骤、常见故障排除方法。

2. 考试要求

模块	抽查点	技能要求	操作规范	职业素养	组考方式	考试时间	备注
办事技能	计算机软件与硬件操作、常用办公设备使用与维护	掌握 MS Office 或 WPS 软件文字处理、表格处理、演示文稿操作运用技能；掌握常见办公设备（如复印机、打印机、传真机、扫描仪、刻录机、数码相机、投影仪、摄像机、碎纸机等）的操作步骤、日常维护和简单故障处理，具备使用与维护现代办公设备的能力	《秘书国家职业标准》（2006）；《职业秘书任职资格与工作规范》（2003）；《秘书岗位工作指导手册》（2010）；企业 7S 管理要求（整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全、节约）	具备严谨务实、办事公道的职业道德素养，具备职业秘书应有的服务意识、保密意识、创新意识，尊重他人，文明礼貌	机考，闭卷形式，此测试点为必考项目	本模块共 150 分钟，本考查点建议用时 30 分钟，由测评员提醒考生	必考项目

模块二 办文技能

办文技能抽查模块由文书拟制（事务文书、法定公文）、文书办理（收文办理、发文办理）、文档管理（文书管理、档案管理与利用）三个工作项目六个典型工作任务构成，用以检验学生是否已掌握从事办公室文书工作、文档管理工作基本技能。要求学生能按照行业企业操作规范独立完成，并体现良好的职业精神与职业素养。

本模块共有 70 套试卷，每套试卷均包含三个测试点，分别从三个典型工作项目任选一项。考生随机抽取一套试卷，严格按照试卷的“注意事项”和“考试要求”独立进行机上操作，并体现良好的职业素养与职业精神。

模块	项目	子项目	题型	题量	配分	备注	
办公技能	文书拟制	事务文书	文案拟写+文本制作	1	70	1. 事务文书与法定公文随机抽查 1 项 2. 事务文书抽查点为计划、总结、简报，法定公文抽查点为请示、通知、通报、函、纪要； 3. 文案拟写为机上操作，计算机速记技能（60 字/分钟）是完成项目任务的基本条件； 4. 文本制作含排版、打印、装订等环节； 5. 职业道德与行为表现占 14 分，技能操作作品占 56 分	
		法定公文					
办公技能	文书办理	收文办理	实务操作	1	15	1. 两个子项目随机抽查 1 项； 2. 职业道德与行为表现占 3 分，技能操作作品占 12 分	
		发文办理					
	文档管理	文书管理	实务操作	1	15	1. 三个子项目随机抽查 1 项； 2. 职业道德与行为表现占 3 分，技能操作作品占 12 分	
		档案管理与利用					
		电子文件存储、归档与管理					

## 项目 1：文书拟制

## 1. 任务描述

某商业集团公司系一大型商务连锁企业，旗下拥有多家分公司，业务遍及全国各地，经营项目以百货连锁、酒店服务、影视文化业为主，业态多样。

考生作为集团公司行政助理，要求其阅读了解所提供的背景材料，迅速完成一份事务文书或法定公文  
的文本拟制任务。

本项目分为机上操作（拟写、排版）和输出装订两个部分，主要考查学生文书拟制基础知识、书面表达、计算机速录等相关职业技能，并要求熟悉相关技术操作标准。

## 2. 考试要求

项目	抽查点		技能要求	操作规范	职业素养	组考方式	考试时间	备注
文书拟制	文书拟写	事务文书	逻辑性强、条理清晰、结构完备；内容科学可行；表达顺畅；无错别字	《国家职业标准·秘书》(2006 年版)；《党政机关公文处理工作条例》	遵纪守法、严谨科学的职业态度；	任抽一项机上完成	本模块总测试时间 150 分钟。本项目建议用时 80 分钟，由测评员提醒考生	抽考一项
		法定公文			细致周密、一丝不苟、精益求精的职业精神			



续表

项目	抽查点	技能要求	操作规范	职业素养	组考方式	考试时间	备注
文书拟制	排版打印	1. 排版规格规范(标题层次标识, 正文字体字号、行距字距、行数字数); 2. 制版要求(版面干净无底灰, 字迹清楚无断划, 尺寸标准, 版心不斜); 3. 印刷要求(双面印刷; 页码套正。印品着墨实、均匀; 字面不花、不白、无断划); 4. 法定公文加版头、版记	《党政机关公文格式》;《国际单位制及其应用》;《有关量、单位和符号的一般原则》;《标点符号用法》;《出版物上数字用法》		考生机上现场操作	本模块总测试时间 150 分钟。本项目建议用时 30 分钟, 由测评员提醒考生	必考项目
	文本装订	左侧装订, 不掉页。平订, 订位准确; 无坏钉、漏钉、重钉, 钉脚平伏牢固; 后背不可散页明订。四角成 90°, 无毛茬或缺损	《党政机关公文格式》;《印刷、书写和绘图纸幅面尺寸(GB/T 148-1997)》		提供设备供考生现场操作、收集作品	本模块总测试时间 150 分钟。本项目建议用时 5~10 分钟, 由测评员提醒考生	必考项目

项目 2: 文书办理

1. 任务描述

学生作为某商业集团公司行政助理, 要求在完成上述事务文书或法定公文拟制任务的基础上, 按题面要求完成文书办理环节的相关工作任务。

本项目分为收文办理和发文办理两个部分, 主要考查学生文书工作基本素养、文书办理基本技能, 并要求熟悉相关技术操作标准。

2. 测试要求

项目	抽查点	技能要求	操作规范	职业素养	组考方式	考试时间	备注
文书办理	收文办理	收文办理程序与操作要点(签收、拆封、登记、初审、分办、承办、传阅、催办、答复)	《党政机关公文处理工作条例》;《党政机关公文格式》;《机关文件材料归档范围和文书档案保管期限规定》(8 号令);《CAD 电子文件光盘存储、归档与档案管理要求》;《电子文件归档与管理规范》	遵纪守法、严谨科学的职业态度;细致周密、一丝不苟、按程序办事的职业精神	考生在收文办理或发文办理中任选一项	本模块总测试时间 150 分钟。本项目建议用时 15 分钟, 由测评员提醒考生	抽考一项
	发文办理	发文办理程序与操作要点(复核、登记、缮印、校对、用印、核发)					

### 项目 3：文档管理

#### 1. 任务描述

学生作为某商业集团公司行政助理，要求在完成上述文书拟制、文书办理任务的基础上，按题面要求完成文档管理环节的相关任务。

本项目分为文书管理、档案管理与利用两个抽查点，主要考查学生从事文书、档案管理工作的基本素养和相关职业技能水平，要求熟悉相关技术操作标准。

#### 2. 测试要求

项目	抽查点	技能要求	操作规范	职业素养	组考方式	考试时间	备注
文档管理	文书管理	文书管理程序与操作要点（发文立户、归档范围确定、立卷归档、销毁）	《中华人民共和国档案法》；《中华人民共和国档案实施办法》（5 号令）；《机关文件材料归档范围和文书档案保管期限规定》（8 号令）；《各级各类档案馆收集档案范围的规定》（9 号令）；《企业档案管理规定》；《电子文件归档与管理规范》	遵纪守法、严谨科学的职业态度；细致周密、一丝不苟、按程序办事的职业精神	考生 在三个抽查点中任选一项	本模块总测试时间 150 分钟。本项目建议用时 15 分钟，由测评员提醒考生	抽查一项
	档案管理与利用	档案管理程序与操作要点（档案装订、档案分类、档案检索工具编制、档案鉴定、档案库房及存储档案的管理、档案利用、档案参考资料的编写、电子档案的管理）					
	电子文件光盘存储、归档与管理	电子文件光盘存储、归档与档案管理要求	《CAD 电子文件光盘存储、归档与档案管理要求》；《电子文件归档与管理规范》				

## 模块三 办会技能

办会技能模块分为会议筹备工作、会中服务、会后工作、活动组织等 4 个典型工作项目，主要用来检验学生是否掌握办会及活动组织的技能。

本模块共有 70 套试卷，每套试卷由三个测试点组成，第一个测试点为会议筹备工作（项目 1），第二个测试点从会中服务工作（项目 2）与会后工作（项目 3）中随机抽取一个，第三个测试点为活动组织（项目 4）。所有测试均为机上操作，学生需严格按照试卷的“注意事项”和“考试要求”完成测试。

模块	项目		题型	题量	分值	备注
办会技能	项目 1	会议筹备	实务操作	1	50	必考项目。职业道德与行为表现占 10 分，技能操作作品占 40 分
	项目 2	会中服务	实务操作	1	20	1. 从两个子项目中随机抽取一项进行考核。 2. 职业道德与行为表现占 4 分，技能操作作品占 16 分
	项目 3	会后工作				



续表

模块	项目		题型	题量	分值	备注
	项目 4	活动组织	实务操作	1	30	必考项目。职业道德与行为表现占 6 分，技能操作作品占 24 分

项目 1：会议筹备

1. 抽查内容

任务描述：

湖南省某商业集团公司是一家大型商务连锁企业，业务遍及全国各地，经营项目多元化。公司将于近期召开一个大型会议，学生作为行政部助理，要求耐心细致，考虑周全，程序清晰，做好会前的各项准备工作。

本项目主要考查学生对会议基本流程和各项内容的掌握情况。学生应具备比较扎实的会议组织的专业知识，了解会前各项流程及内容，掌握会议筹备方案写作技能，具备较强的沟通与协调能力，做到内容正确，程序清晰，较顺畅地完成各项会前准备工作。

2. 考试要求

项目	抽查点	技能要求	操作规范	职业素养	组考方式	考试时间	备注
会议筹备	会议筹备工作流程、各环节技术操作规范	能确定会议主题和议题，制作会议证件和指示标识，预定、确认会议住宿，确认参会人员；能拟定会议议程、日程，提供会议场地备选方案，布置会场和安排座次，发布会议信息，安排会议食宿、车辆，邀请嘉宾，准备会议资料、会议用品，安排会议礼仪服务，检查会议视听设备，会议经费预算；能拟定会议筹备方案，督查会务筹备情况，与上司沟通会议有关事项，拟订会议应急方案；具备较强会议组织与策划力、事务处理能力、协调沟通能力	《国家职业标准·秘书》（2006 年版）；《职业秘书任职资格与工作规范》（2003）；《秘书岗位工作指导手册》（2010）；企业基本的 7S 管理要求（整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全、节约）	忠于职守、服从领导，务实干练、认真谨慎，遵纪守法、严守机密，团结互助、全局意识，形象端庄，举止得体	机考，闭卷形式	本模块总测试时间 150 分钟。本项目建议用时 80 分钟，由测评员提醒考生	必考项目

项目 2：会中服务

1. 抽查内容

任务描述：

湖南省某商业集团公司是一家大型商务连锁企业，业务遍及全国各地，经营项目多元化。公司将于近期召开一个大型会议，学生作为行政部助理，要求了解会中各项工作的基本程序和内容，热情诚恳，服务周到，

做好会中各项工作。

本项目主要考查学生会中服务基本流程和内容的掌握情况。学生应具备比较扎实的秘书专业知识和人际沟通协调能力,熟悉会中服务流程,掌握会中各项服务技能,做到程序清晰,内容正确,态度诚恳,热情周到,能较顺畅地完成会中工作。

## 2. 考试要求

项目	抽查点	技能要求	操作规范	职业素养	组考方式	建议时间	备注
会中服务	会议进程管理、服务与控制	能按要求接站,完成签到工作,引导与会人员就座;能安排会议值班工作,联系和接待新闻媒体,进行会议记录,收集与会人员对会议的意见和建议,印发会议简报;能态度诚恳,热情周到,协助领导控制会议进程,具备较强的事务处理能力、人际沟通能力和宏观视野及全局意识	《国家职业标准·秘书》(2006年版);《职业秘书任职资格与工作规范》(2003);《秘书岗位工作指导手册》(2010);企业7S管理基本要求(整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全、节约)	形象端庄,举止得体,热情周到,态度诚恳,团结互助,讲究实效,严守机密,实事求是	机考,闭卷形式	本模块总测试时间150分钟。本项目建议用时30分钟	随机抽查项目

## 项目3: 会后工作

### 1. 抽查内容

任务描述:

湖南省某商业集团公司是一家大型商务连锁企业,业务遍及全国各地,经营项目多元化。公司将于近期召开一个大型会议,学生作为行政部助理,要求务实干练,认真谨慎,全面周到,做好会后工作。

本项目主要考查学生对会后工作基本流程、服务内容的掌握和运用情况。学生应具备比较扎实的秘书专业知识,熟悉会后各项工作内容,做到程序正确,认真细致,全面周到,能较顺畅地完成会后工作。

### 2. 考试要求

项目	抽查点	技能要求	操作规范	职业素养	组考方式	建议时间	备注
会后工作	会议善后、总结工作程序与相关要求	能安排与会人员返程、清退会议文件资料、整理会议室;能收集、整理会议文件资料(包括各种声像资料),结算会议经费,督促跟进、收集反馈会议精神落实情况;能对会议进行总结,评估会议工作;具备较强的事务处理能力、人际沟通能力	《国家职业标准·秘书》(2006年版)、《职业秘书任职资格与工作规范》(2003)、《秘书岗位工作指导手册》(2010)企业7S管理要求(整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全、节约)	务实干练,认真谨慎,忠于职守,服从领导,热情周到,乐于奉献	机考,闭卷形式	本模块总测试时间150分钟。本项目建议用时30分钟	随机抽查项目





项目 4：活动组织

1. 抽查内容

任务描述：

湖南省某商业集团公司是一家大型商务连锁企业，业务遍及全国各地，经营项目多元化。公司将于近期举办一个大型活动，学生作为行政部助理，要求了解各项活动的程序和特点，能较顺畅地完成各项活动的策划与组织。

本项目主要考查学生对各种商务类活动组织与策划的方法与技巧的掌握情况，要求考生了解商务活动组织与策划特点，做到程序清晰，内容正确，认真细致，较顺畅地完成各项活动的策划与组织落实。

2. 考试要求

项目	抽查点	技能要求	操作规范	职业素养	组考方式	建议时间	备注
活动组织	仪式庆典类活动策划流程、组织实施	能策划与组织各种仪式庆典活动（包括开幕式、闭幕式、剪彩仪式、签字仪式、庆典活动等），能进行活动舆论宣传、确定参与人员、布置活动场所、准备活动用品与资料、购置与发放纪念品、安排与组织后续活动等工作，掌握各种基本程序及组织方法与技巧，具备较强活动策划与组织能力、人际沟通与协调能力、危机处理与应变能力	《国家职业标准·秘书》（2006年版）；《职业秘书任职资格与工作规范》（2003）；《秘书岗位工作指导手册》（2010）；企业7S管理要求（整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全、节约）	形象端庄、举止得体，务实干练、认真谨慎，勇于创新、乐于奉献，宏观视野、全局意识	机考，闭卷形式，考生在三个抽查点中任选一项	本模块总测试时间150分钟。本项目建议用时40分钟	必考项目

五、评价标准

各抽查项目从职业道德与行为表现、实务操作技能与作品质量两个方面进行评价，总分为100分。其中，职业道德与行为表现占本项目分值的20%，实务操作技能与作品质量占本项目的80%。职业道德与行为表现、实务操作技能与作品质量两项均需合格，总成绩才能评定为合格。严重违反考场纪律，造成恶劣影响的记0分；没有严格按照试卷的“注意事项”和“考试要求”完成测试者酌情扣分。各项目评价标准分别见表5-1至表5-25。

表 5-1 办公日常事务管理评价标准

评价内容	配分	考核点	备注
职业道德与行为表现	6	具备忠于职守、乐于奉献的职业道德素养	满分2分，酌情扣分
		具备管理者的宏观视野和全局观	满分1分，酌情扣分
		具有严谨、细致、规范的办公室工作习惯	满分1分，酌情扣分
		服务意识、安全意识、责任意识、保密意识	满分1分，酌情扣分
		谦虚礼貌、举止文明，符合秘书礼仪规范	满分1分，酌情扣分

续表

评价内容	配分	考核点	备注
办公环境管理操作规范及作品	24	办公环境的整理	本项目选考任意两个考核点, 每个考核点 12 分, 其中排版格式或语言表达 2 分, 每错一处扣 0.5 分, 扣完为止; 考核内容要点 10 分, 每一个答案要点不全酌情扣 0.5~2 分, 扣完为止
		办公室的布置	
		办公空间的布局设计	
		检查办公环境有碍健康和安全的隐患及安全检查工作程序	
		安全隐患记录表拟制与填写	
		设备故障记录表拟制与填写	

表 5-2 办公日常事务管理评价标准

评价内容	配分	考核点	备注
职业道德与行为表现	6	具备忠于职守、乐于奉献的职业道德素养	满分 2 分, 酌情扣分
		具备管理者应有的全局观	满分 1 分, 酌情扣分
		具有严谨、细致、规范的办公室工作习惯	满分 1 分, 酌情扣分
		服务意识、责任意识、保密意识	满分 1 分, 酌情扣分
		行为举止符合秘书职业礼仪规范	满分 1 分, 酌情扣分
办公电话接打操作规范及作品	24	拨打电话的程序	本项目选考任意两个考核点, 每个考核点 12 分, 其中排版格式或语言表达 2 分, 每错一处扣 0.5 分, 扣完为止; 考核内容要点 10 分, 每一个答案要点不全酌情扣 0.5~2 分, 扣完为止
		接听电话的程序	
		电话记录单拟制与填写	
		转接电话的应对方法	
		投诉电话的处理	

表 5-3 办公日常事务管理评价标准

评价内容	配分	考核点	备注
职业道德与行为表现	6	具备忠于职守、乐于奉献的职业道德素养	满分 2 分, 酌情扣分
		具备管理者应具有的全局观	满分 1 分, 酌情扣分
		具有严谨、细致、规范的办公室工作习惯	满分 1 分, 酌情扣分
		服务意识、责任意识、保密意识	满分 1 分, 酌情扣分
		谦虚礼貌、举止文明, 符合秘书礼仪规范	满分 1 分, 酌情扣分
办公邮件收发操作规范及作品	24	收邮件的程序	本项目选考任意两个考核点, 每个考核点 12 分, 其中排版格式或语言表达 2 分, 每错一处扣 0.5 分, 扣完为止; 考核内容要点 10 分, 每一个答案要点不全酌情扣 0.5~2 分, 扣完为止
		发邮件的程序	
		邮件登记表拟制与填写	
		邮件传阅顺序单拟制与填写	
		电子邮件的收发	



表 5-4 办公日常事务管理评价标准

评价内容	配分	考核点	备注
职业道德与行为表现	6	具备忠于职守、乐于奉献的职业道德素养	满分 2 分，酌情扣分
		具备管理者应具有的全局观	满分 1 分，酌情扣分
		具有严谨、细致、规范的办公室工作习惯	满分 1 分，酌情扣分
		服务意识、保密意识、责任意识、安全意识	满分 1 分，酌情扣分
		谦虚礼貌、举止文明，符合秘书礼仪规范	满分 1 分，酌情扣分
办公接待操作规范及作品	24	接待工作方案的拟订	本项目考核点 24 分，其中结构层次和语言表达 5 分，每错一处扣 1 分，扣完为止；内容要点答错一项扣 1~6 分，答案不全扣 0.5~3 分，扣完本项分数为止
		计划性接待的程序及规范	本项目选考任意两个考核点，每个考核点 12 分，其中排版格式或语言表达 2 分，每错一处扣 0.5 分，扣完为止；考核内容要点 10 分，每一个答案要点不全酌情扣 0.5~2 分，扣完为止
		随机性接待的程序及规范	
		接待记录单拟制与填写	
		涉外接待的礼仪及规范	

表 5-5 办公日常事务管理评价标准

评价内容	配分	考核点	备注
职业道德与行为表现	6	具备忠于职守、乐于奉献的职业道德素养	满分 2 分，酌情扣分
		具备管理者应具有的全局观	满分 1 分，酌情扣分
		具有严谨、细致、规范的办公室工作习惯	满分 1 分，酌情扣分
		服务意识、保密意识、责任意识、时间意识	满分 1 分，酌情扣分
		谦虚礼貌、举止文明，符合秘书礼仪规范	满分 1 分，酌情扣分
办公时间管理操作规范及作品	24	ABC 等时间管理分类法的运用	本项目选考任意两个考核点，每个考核点 12 分，其中排版格式或语言表达 2 分，每错一处扣 0.5 分，扣完为止；考核内容要点 10 分，每一个答案要点不全酌情扣 0.5~2 分，扣完为止
		时间的弹性管理	
		上司工作时间表拟制与填写	
		秘书工作时间表拟制与填写	
		时间管理的工具及时间表的控制管理	

表 5-6 办公日常事务管理评价标准

评价内容	配分	考核点	备注
职业道德与行为表现	6	具备忠于职守、乐于奉献的职业道德素养	满分 2 分，酌情扣分
		具备管理者应具有的全局观	满分 1 分，酌情扣分

续表

评价内容	配分	考核点	备注
职业道德与行为表现	6	具有严谨、细致、规范的办公室工作习惯	满分1分，酌情扣分
		服务意识、保密意识、责任意识、安全意识	满分1分，酌情扣分
		谦虚礼貌、举止文明，符合秘书礼仪规范	满分1分，酌情扣分
印信管理操作规范及作品	24	印章的刻制、启用程序及规范	本项目选考任意两个考核点，每个考核点12分，其中排版格式或语言表达2分，每错一处扣0.5分，扣完为止；考核内容要点10分，每一个答案要点不全酌情扣0.5~2分，扣完为止
		印章的使用程序及规范	
		介绍信的使用程序及规范	
		用印登记表拟制与填写	
		用印申请单拟制与填写	
		介绍信的拟写	
		印章的管理	
		介绍信的管理	

表 5-7 办公日常事务管理评价标准

评价内容	配分	考核点	备注
职业道德与行为表现	6	具备忠于职守、乐于奉献的职业道德素养	满分2分，酌情扣分
		具备管理者应具有的全局观	满分1分，酌情扣分
		具有严谨、细致、规范的办公室工作习惯	满分1分，酌情扣分
		服务意识、保密意识、责任意识、安全意识	满分1分，酌情扣分
		谦虚礼貌、举止文明，符合秘书礼仪规范	满分1分，酌情扣分
值班工作管理操作规范及作品	24	安排值班工作的程序及建立值班工作制度	本项目选考任意两个考核点，每个考核点12分，其中排版格式或语言表达2分，每错一处扣0.5分，扣完为止；考核内容要点10分，每一个答案要点不全酌情扣0.5~2分，扣完为止
		值班安排表拟制与填写	
		值班记录拟制与填写	
		处置突发事件、紧急情况时的应对方法	
		做好交接班工作，有完备的交班手续	

表 5-8 办公日常事务管理评价标准

评价内容	配分	考核点	备注
职业道德与行为表现	6	具备忠于职守、乐于奉献的职业道德素养	满分2分，酌情扣分
		具备管理者应具有的全局观	满分1分，酌情扣分
		具有严谨、细致、规范的办公室工作习惯	满分1分，酌情扣分
		服务意识、安全意识、责任意识、保密意识	满分1分，酌情扣分
		谦虚礼貌、举止文明，符合秘书礼仪规范	满分1分，酌情扣分



续表

评价内容	配分	考核点	备注
办公用品管理 操作规范及作 品	24	常用办公用品的种类、名称及易耗品范围	本项目选考任意两个考核点, 每个考核点 12 分, 其中排版格式或语言表达 2 分, 每错一处扣 0.5 分, 扣完为止; 考核内容要点 10 分, 每一个答案要点不全酌情扣 0.5~2 分, 扣完为止
		物品领用申请表拟制与填写	
		办公用品发放的程序	
		采购办公用品与设备的工作程序	
		办公用品的库存控制与管理	
		库存记录卡的拟制	

表 5-9 办公日常事务管理评价标准

评价内容	配分	考核点	备注
职业道德与行 为表现	6	具备忠于职守、乐于奉献的职业道德素养	满分 2 分, 酌情扣分
		具备管理者应具有的全局观	满分 1 分, 酌情扣分
		具有严谨、细致、规范的办公室工作习惯	满分 1 分, 酌情扣分
		服务意识、保密意识、责任意识、安全意识	满分 1 分, 酌情扣分
		谦虚礼貌、举止文明, 符合秘书礼仪规范	满分 1 分, 酌情扣分
领导差旅事务 操作规范及作 品	24	设计和拟写旅行日程表	本项目选考任意两个考核点, 每个考核点 12 分, 其中排版格式或语言表达 2 分, 每错一处扣 0.5 分, 扣完为止; 考核内容要点 10 分, 每一个答案要点不全酌情扣 0.5~2 分, 扣完为止
		为领导做好差旅前的准备工作	
		预支差旅费和差旅费的报销手续	
		熟悉了解出国申请手续的办理内容	

表 5-10 办公日常事务管理评价标准

评价内容	配分	考核点	备注
职业道德与行 为表现	6	具备忠于职守、乐于奉献的职业道德素养	满分 2 分, 酌情扣分
		具备管理者应具有的全局观	满分 1 分, 酌情扣分
		具有严谨、细致、规范的办公室工作习惯	满分 1 分, 酌情扣分
		服务意识、安全意识、保密意识、责任意识	满分 1 分, 酌情扣分
		谦虚礼貌、举止文明, 符合秘书礼仪规范	满分 1 分, 酌情扣分
办公室零用现 金管理操作规 范及作品	24	办公室零用现金管理的工作程序	本项目选考任意两个考核点, 每个考核点 12 分, 其中排版格式或语言表达 2 分, 每错一处扣 0.5 分, 扣完为止; 考核内容要点 10 分, 每一个答案要点不全酌情扣 0.5~2 分, 扣完为止
		零用现金账簿拟制与填写	
		零用现金凭单拟制与填写	
		零用现金报销清单拟制与填写	
		零用现金的用途及保管工作	

表 5-11 沟通工作评价标准

评价内容	配分	考核点	备注
职业道德与行为表现	4	具备忠于职守、谦虚谨慎的职业道德素养	满分 2 分，酌情扣分
		服务意识、责任意识、保密意识、协作意识	满分 1 分，酌情扣分
		尊重他人，文明礼貌	满分 1 分，酌情扣分
沟通工作操作规范及作品	16	选择沟通的渠道	本项目选考任意一个考核点，共 16 分。其中语言表达 2 分，每错一处扣 0.5 分，扣完为止；考核内容要点 14 分。答案要点不全酌情扣 2~6 分，扣完为止。运用其他沟通技巧，能达到沟通效果的，每点加 2 分，最多不超过 6 分；
		提问的技巧	
		说服的技巧	
		建议的技巧	要求能在 40 分钟内分析案例，拟写 200 字左右的案例分析文本。要求语言表达通顺、层次条理清楚、内容完整、标点符号使用规范、无错别字
		激励的技巧	
		倾听的技巧	

表 5-12 协调工作评价标准

评价内容	配分	考核点	备注
职业道德与行为表现	4	具备忠于职守、办事公道的职业道德素养	满分 2 分，酌情扣分
		服务意识、权责意识、保密意识、协作意识	满分 1 分，酌情扣分
		尊重他人，文明礼貌	满分 1 分，酌情扣分
协调工作操作规范及作品	16	信息协调法	本项目选考任意一个考核点，每个考核点 16 分，其中语言表达 2 分，每错一处扣 0.5 分，扣完为止；考核内容要点 14 分，每一个答案要点不全酌情扣 2~6 分，扣完为止。运用其他协调技巧，也能达到协调目的，每点加 2 分，最多不超过 6 分；
		文字协调法	
		变通协调法	
		融合协调（求同存异）法	要求能在 40 分钟内分析案例，拟写 200 字左右的协调工作案例分析文本。要求语言表达通顺、层次条理清楚、内容完整、标点符号使用规范、无错别字
		政策对照法	
		感情激励法	
		换位思考法	

表 5-13 调研工作评价标准

评价内容	配分	考核点	备注
职业道德与行为表现	4	具备忠于职守、谦虚谨慎的职业道德素养	满分 2 分，酌情扣分。
		服务意识、协作意识、权责意识、时限意识	满分 1 分，酌情扣分。
		尊重他人，文明礼貌	满分 1 分，酌情扣分。



续表

评价内容	配分	考核点	备注
调研工作操作规范及作品	16	调查研究的工作程序	本项目选考任意一个考核点, 每个考核点 16 分, 其中语言表达 2 分, 每错一处扣 0.5 分, 扣完为止; 考核内容要点 14 分, 每一个答案要点不全酌情扣 2~6 分, 扣完为止。运用其他调研方法, 也能达到调研目的, 每点加 2 分, 最多不超过 6; 要求能在 40 分钟内分析案例, 拟写 200 字左右的调研工作案例分析文本。案例分析要求语言表达通顺、层次条理清楚、内容完整、标点符号使用规范、无错别字
		调研方案的整体设计	
		调查的方法	
		研究的方法	

表 5-14 信息工作评价标准

评价内容	配分	考核点	备注
职业道德与行为表现	4	具备忠于职守、谦虚谨慎的职业道德素养	满分 2 分, 酌情扣分
		服务意识、全局意识、保密意识、信息意识	满分 1 分, 酌情扣分
		尊重他人, 文明礼貌, 符合秘书礼仪规范	满分 1 分, 酌情扣分
信息工作操作规范及作品	16	信息收集的方法	本项目选考任意一个考核点, 每个考核点 16 分, 其中语言表达 2 分, 每错一处扣 0.5 分, 扣完为止; 考核内容要点 14 分, 每一个答案要点不全酌情扣 2~6 分, 扣完为止; 要求能在 40 分钟内分析案例, 拟写 200 字左右的信息工作案例分析文本。案例分析要求语言表达通顺、层次条理清楚、内容完整、标点符号使用规范、错别字少
		信息收集的渠道	
		信息整理的步骤	
		信息整理的方式	
		信息存储的步骤	
		信息存储的方式	
		信息分类的方法	
		信息筛选的方法	
		信息校核的方法	
		信息传递的方法	
		信息传阅的形式	
		信息反馈的方法	
		信息反馈的步骤	
		信息开发的方法	
		信息利用的方法	
		信息利用的途径	
		电子文档存储注意事项	

表 5-15 办公自动化评价标准

评价内容	配分	考核点	备注
职业道德与行为表现	6	具备严谨务实、办事公道的职业道德素养	满分 2 分, 酌情扣分
		服务意识、保密意识、创新意识	满分 2 分, 酌情扣分

续表

评价内容	配分	考核点	备注
		行为举止符合秘书职业礼仪规范	满分 2 分, 酌情扣分
		MS Office 或 WPS 软件的文字处理操作运用	本项目共 24 分, 其中文面或便条、邮件排版格式 2~4 分, (标题、称谓、正文排版、习惯用语、落款每错一处扣 0.5 分, 扣完为止); 考核内容要点 20~22 分, 每一个答案要点不全酌情扣 1~2 分, 扣完为止。
		MS Office 或 WPS 软件的表格处理操作运用	
		MS Office 或 WPS 软件的演示文稿操作运用	
		常见办公设备复印机、打印机、传真机、扫描仪、刻录机、数码相机、投影仪、摄像机、碎纸机等操作步骤	
		常见办公设备复印机、打印机、传真机、扫描仪、刻录机、数码相机、投影仪、摄像机、碎纸机等简单维护	
		办公设备简单故障的处理方法	Word、Excel、PPT 等通过检测作品赋分, 每缺一项考核技能要点扣 2~6 分, 扣完为止

表 5-16 文书拟制项目评价标准

评价内容	配分	考核点	备注
职业道德与行为表现	14	抽查过程及文本内容遵守国家法律法规、社会良俗及规章制度, 能准确体现本组织管理者宏观管理理念	满分 2 分, 酌情扣 1~2 分, 扣完为止
		职业角色意识、服务意识、安全保密意识	满分 2 分, 酌情扣 1~3 分, 扣完为止
		爱惜设备、节约资源, 体现爱岗敬业和严谨细致的职业素养	满分 3 分, 酌情扣 1~3 分, 扣完为止
		行为举止端庄优雅、落落大方, 符合秘书职业礼仪规范	满分 7 分, 酌情扣 1~5 分, 扣完为止
文书拟写操作规范与作品	20	标题要素齐全, 正文结构完整, 层次条理清楚 内容具体、充实, 有可行性	1. 标题三要素不全, 扣 1 分。无标题者, 扣 2 分 2. 正文结构完整, 各部分要素完备, 否则, 每缺一项酌情扣 1~2 分 (题干中未明确的内容、数据需用“××”代替); 安排不符合逻辑顺序酌情扣 1~2 分 3. 无落款, 或落款要素错误, 扣 1 分 4. 内容违反法律法规与社会良俗, 结合职业素养扣 2 分 5. 内容不具可行性, 酌情扣 1~2 分 6. 内容有创意、新意者, 酌情加 1~3 分
文书拟写操作规范与作品	20	语言简洁、平实、流畅, 能使用习惯性语句; 语法修辞正确, 标点符号使用规范, 无错别字	1. 语言风格不符合应用文体特征, 酌情扣 3~10 分; 2. 语法、修辞欠规范, 每错一处扣 1 分; 3. 不会使用习惯语句, 每错一处扣 1 分; 4. 标点符号、错别字每错一处扣 0.5 分 (同一错误不重复计算), 扣完为止; 5. 其他主观恶意或客观错误酌情扣 1~3 分





续表

评价内容		配分	考核点	备注
文本制作操作规范与作品	排版打印	14	<p>1. 根据需要安排必要的版头、版记要素,位置安排符合相关技术规范</p> <p>2. 大小标题、主送机关、落款、层次标识、正文字体字号、行距字距、行数字数、缩进位置等按规定设置</p> <p>3. 版面干净无底灰,字迹清楚无断划现象,尺寸标准,版心端正,页码套正,双面印刷</p>	<p>1. 版头:考察发文机关标志、发文字号两项,共4分。要素错误或位置错误各扣1分;</p> <p>2. 标题与落款字体、字号、位置错误(含分行不当),各扣1分;</p> <p>3. 结构层次标识选用“一、”“(一)”“1.”“(1)”标注,否则扣1分;</p> <p>4. 正文为3号仿宋体字、每行28字,每页22行,撑满版心,每错一处扣1分;</p> <p>5. 该顶格或该缩进的,每错一处扣1分(同一错误不重复扣分);</p> <p>6. 印制不美观,单面印刷,各扣1分</p>
	文本装订	2	<p>1. 采用平订规范技术,订位准确,四角成90°,钉脚平伏、牢固;</p> <p>2. 无坏钉、漏钉、重钉、掉页现象,无毛茬或缺损,后背无散页明订现象</p>	<p>1. 订位不准确,扣1分;</p> <p>2. 其他错误,每处扣0.5~1分,扣完为止</p>

表 5-17 文书办理项目评价标准

评价项目		分值	考核点	备注
职业道德与行为表现		3	程序意识	错一处扣1分,扣完为止
			保密意识、安全意识	
			细节意识	
			审核把关的角色意识、服务意识、责任意识	
			行为举止符合秘书职业礼仪规范	
文书办理操作规范与作品	收文办理	12	收文程序规范、正确	程序出现错误,或操作要领不符合规范者,每错一处扣1分。扣完为止
			签收、拆封、登记、初审、分办、承办、传阅、催办、答复等程序操作标准	
	发文办理	12	发文程序规范、正确	
			复核、登记、印制、校对、用印、核发等程序操作标准	

表 5-18 文档管理项目评价标准

评价项目		分值	考核点	备注
职业道德与行为表现		3	程序意识	错一处扣 1 分，扣完为止
			保密意识、安全意识	
			细节意识	
			职业角色与服务意识	
			行为举止符合秘书职业礼仪规范	
文档管理	文书管理	12	按规范程序进行文书管理	程序出现错误，或操作要领不符合规范者，每错一处扣 1 分。扣完为止
			发文立户、归档范围确定、立卷归档、销毁等程序操作标准	
	档案管理与利用	12	按规范程序进行档案管理与开发利用	
			装订档案、档案分类、检索工具编制、档案鉴定、库房及存储档案管理、档案利用、档案参考资料编写	
	电子文件光盘存储、归档与管理	12	电子文件光盘存储、归档与档案管理等程序操作标准	

表 5-19 会议筹备评价标准

评价项目		配分	考核点	备注
职业道德与行为表现		10	全局意识、角色意识	满分 2 分，酌情扣 1~2 分
			程序意识、细节意识	满分 2 分，酌情扣 1~2 分
			沟通意识	满分 2 分，酌情扣 1~2 分
			节约意识	满分 2 分，酌情扣 1~2 分
			行为举止符合秘书礼仪规范意识	满分 2 分，酌情扣 1~2 分
会议筹备操作规范与作品	内容要素	30	确定会议的主题与议题 确定会议的名称 确定会议的议程 确定会议的时间和地点 确定会议所需设备和工具 确定会议文件的范围 确定会议与会代表的组成 确定会议经费预算 确定会议住宿和餐饮安排 确定会议的筹备机构	每套试题覆盖到的考核点每答错一项酌情扣 1~6 分，答题欠完整规范每处酌情扣 0.5~3 分。参考答案中未涉及的内容，如果合理有效，酌情加 1~4 分
	结构要素	5	标题、正文、落款三部分结构完整，正文层次清晰、条理清楚	标题、正文、落款三部分分值分别为 2 分、2 分和 1 分。正文层次条理欠清晰者，可酌情扣 1~2 分



续表

评价项目		配分	考核点	备注
会议筹备操作规范与作品	语言表达	3	语言平实、流畅，语法修辞正确，标点符号使用规范，无错别字	语法、修辞欠规范，每错一处扣1分。标点符号、错别字每处扣0.5分（同一错误不重复计算），扣完为止。其他情况酌情扣1~4分
	排版	2	参照《党政机关公文格式》	酌情扣1~2分

表 5-20 会中工作评价标准

评价内容	配分	考核点	备注
职业道德与行为表现	4	服务意识、沟通意识	每错一处扣1分，扣完为止
		程序意识、细节意识	
		安全意识	
		行为举止符合秘书礼仪规范意识	
会中工作操作规范与作品	16	接站，签到，分发会议材料，合理安排到会人员的食宿，检查会场准备情况； 做好会议现场的服务工作，协助领导控制会议进程，做好会议记录； 组织拍摄会议集体照、现场活动照片（或全程声像资料）； 订购回程票，制作、分发会议代表通讯录	每套试题随机抽取考核点。每答错一处酌情扣1~6分，答题不全每处酌情扣1~3分，扣完为止。语言表达有误酌情扣1~3分；结构、格式与排版有误每处酌情扣1~2分（同一错误不重复计算）

表 5-21 会后工作评价标准

评价内容	配分	考核点	备注
职业道德与行为表现	4	清洁、整理意识	每错一处扣1分，扣完为止
		程序意识、细节意识	
		督核跟进意识、服务意识	
		谦虚礼貌、举止文明	
会后工作操作规范与作品	16	会议的督核与跟进； 送别会议代表，清理会场，收集整理会议文件资料； 制作会议简报（撰写新闻稿）； 结算会议经费，小结会务工作	每套试题随机抽取考核点。每答错一处酌情扣1~6分，答题不全每处酌情扣1~3分，扣完为止。语言表达有误酌情扣1~3分；结构、格式与排版有误每处酌情扣1~2分（同一错误不重复计算）

表 5-22 活动组织评价标准

评价内容	配分	考核点	备注
职业道德与行为表现	6	全局意识、角色意识	错者扣1分
		程序意识、细节意识	错者扣1分
		沟通意识	错者扣1分
		服务意识	错者扣1分
		安全意识	错者扣1分
		行为举止符合秘书礼仪规范意识	错者扣1分

续表

评价内容	配分	考核点	备注
开幕式、闭幕式的策划与组织操作规范与作品	24	开幕式、闭幕式的准备： 确定时间、地点；邀请领导与嘉宾、新闻媒体；制作临时广告；准备资料；布置现场	每套试题随机抽取考核点。每答错一处酌情扣 2~8 分，答题不全每处酌情扣 1~4 分，扣完为止。语言表达有误酌情扣 1~3 分；结构、格式与排版有误每处酌情扣 1~2 分（同一错误不重复计算）
	24	开幕式、闭幕式的程序： 介绍领导与嘉宾；致欢迎词（开幕词、闭幕词）；领导讲话；代表发言；宣布结束	每套试题随机抽取考核点。每答错一处酌情扣 2~8 分，答题不全每处酌情扣 1~4 分，扣完为止。语言表达有误酌情扣 1~3 分；结构、格式与排版有误每处酌情扣 1~2 分（同一错误不重复计算）

表 5-23 活动组织评价标准

评价内容	配分	考核点	备注
职业道德与行为表现	6	全局意识	错者扣 1 分
		服务意识	错者扣 1 分
		程序意识、细节意识	错者扣 1 分
		沟通意识	错者扣 1 分
		安全意识	错者扣 1 分
		行为举止符合秘书礼仪规范意识	错者扣 1 分
剪彩仪式策划、组织操作规范、作品	24	剪彩仪式的准备： 剪彩物件的准备；剪彩人员的确定；辅助剪彩人员（礼仪小姐）的选聘；剪彩场地的选择与布置	每套试题随机抽取考核点。每答错一处酌情扣 2~8 分，答题不全每处酌情扣 2~6 分，扣完为止。语言表达有误酌情扣 1~3 分；结构、格式与排版有误每处酌情扣 1~2 分（同一错误不重复计算）
	24	剪彩仪式的程序： 嘉宾入场；仪式开始；宾主讲话；剪彩活动；其他后续活动	每套试题随机抽取考核点。每答错一处酌情扣 2~8 分，答题不全每处酌情扣 2~6 分，扣完为止。语言表达有误酌情扣 1~3 分；结构、格式与排版有误每处酌情扣 1~2 分（同一错误不重复计算）
	24	剪彩仪式的礼仪	每套试题随机抽取考核点。每答错一处酌情扣 2~8 分，答题不全每处酌情扣 2~6 分，扣完为止。语言表达有误酌情扣 1~3 分；结构、格式与排版有误每处酌情扣 1~2 分（同一错误不重复计算）

表 5-24 活动组织评价标准

评价内容	配分	考核点	备注
职业道德与行为表现	6	全局意识	错者扣 1 分
		服务意识	错者扣 1 分
		程序意识、细节意识	错者扣 1 分
		沟通意识	错者扣 1 分



续表

评价内容	配分	考核点	备注
职业道德与行为表现	6	安全意识	错者扣1分
		行为举止符合秘书礼仪规范意识	错者扣1分
签字仪式的策划、组织操作规范、作品	24	签字仪式的准备：选好地点；确定日期；签字厅布置；安排座次	每套试题随机抽取考核点。每答错一处酌情扣2~8分，答题不全每处酌情扣2~6分，扣完为止。语言表达有误酌情扣1~3分；结构、格式与排版有误每处酌情扣1~2分（同一错误不重复计算）
		签字仪式的程序：嘉宾入场、就座并按顺序排好；助签人员协助；签字人正式开始签署文本；签字后双方握手；干杯祝贺；简短致词；合影留念	每套试题随机抽取考核点。每答错一处酌情扣2~8分，答题不全每处酌情扣2~6分，扣完为止。语言表达有误酌情扣1~3分；结构、格式与排版有误每处酌情扣1~2分（同一错误不重复计算）
签字仪式的策划、组织操作规范、作品	24	签字仪式的礼仪：服饰整洁、挺括；签字人身份和职位双方应对等；签字遵守“轮换制”国际惯例；祝酒时不可高声喧哗	每套试题随机抽取考核点。每答错一处酌情扣2~8分，答题不全每处酌情扣2~6分，扣完为止。语言表达有误酌情扣1~3分；结构、格式与排版有误每处酌情扣1~2分（同一错误不重复计算）

表 5-25 活动组织评价标准

评价内容	配分	考核点	备注
职业道德与行为表现	6	全局意识	错者扣1分
		服务意识	错者扣1分
		程序意识、细节意识	错者扣1分
		沟通意识	错者扣1分
		安全意识	错者扣1分
		行为举止符合秘书礼仪规范意识	错者扣1分
庆典活动的策划、组织操作规范、作品	24	庆典活动的准备：舆论宣传；邀请嘉宾；选聘主持与服务人员；资料准备；礼品选购；布置现场	每套试题随机抽取考核点。每答错一处酌情扣2~8分，答题不全每处酌情扣2~6分，扣完为止。语言表达有误酌情扣1~3分；结构、格式与排版有误每处酌情扣1~2分（同一错误不重复计算）
	24	庆典活动的程序：嘉宾入场；仪式开始；致贺致谢；其他后续活动	每套试题随机抽取考核点。每答错一处酌情扣2~8分，答题不全每处酌情扣2~6分，扣完为止。语言表达有误酌情扣1~3分；结构、格式与排版有误每处酌情扣1~2分（同一错误不重复计算）

续表

评价内容	配分	考核点	备注
	24	庆典活动的礼仪; 组织者的礼仪; 宾客的礼仪	每套试题随机抽取考核点。每答错一处酌情扣 2~8 分, 答题不全每处酌情扣 2~6 分, 扣完为止。语言表达有误酌情扣 1~3 分; 结构、格式与排版有误每处酌情扣 1~2 分 (同一错误不重复计算)

## 六、实施条件

文秘专业技能抽查分为办事技能、办文技能、办会技能三个模块, 各抽查项目实施条件分别见表 6-1 至表 6-3。

表 6-1 办事技能模块实施条件

项目	基本实施条件	备注
场地	文秘专业综合实训室 15 间, 每一实训室配置 40 个操作台面和座位, 实训室安全条件好、采光与通风条件好	必备
设备	每一实训室配有 1 台服务器、45~50 台电脑, 安装 Office2003 或 WPS 办公软件, 配置局域网	必备
测评专家	每 40 名考生配备 2 名测评员, 要求测评员具有至少三年以上从事相关课程教学经历与实践教学指导经验	必备
工具、量具	U 盘、视频设备、评分表	

表 6-2 办文技能模块实施条件

项目	基本实施条件	备注
场地	文秘专业综合实训室 15 间, 每一实训室配置 40 个操作台面和座位, 实训室安全条件好、采光与通风条件好	必备
设备	每一实训室配有 1 台服务器、45~50 台电脑, 安装 Office2003 或 WPS 办公软件, 配置局域网	必备
测评专家	每 40 名考生配备 2 名测评员, 要求测评员具有至少三年以上从事相关课程教学经历与实践教学指导经验	必备
工具、量具	U 盘、A4 打印纸、答题纸、草稿纸、打印设备、订书机、订书针、视频设备、评分表	选手自备钢笔

表 6-3 办会技能模块实施条件

项目	基本实施条件	备注
场地	秘书综合实训室 15 间, 每一实训室配置 40 个操作台面和座位, 实训室安全条件好、采光与通风条件好	必备



续表

项目	基本实施条件	备注
设备	每个秘书实训室配有 1 台服务器，40~50 台计算机，安装 Office2003 或 WPS 办公软件，配置局域网	必备
测评专家	每 40 名考生配备 2 名测评员，要求测评员具有至少三年以上从事相关课程教学经历与实践教学指导经验	必备
工具、量具	U 盘、视频设备、评分表	

七、主要参考书目

略。

## 参 考 文 献

1. 傅西路. 中华秘书全书[M]. 北京: 人民日报出版社, 2006.
2. 谭一平. 一个外企女秘书的日记[M]. 上海: 学苑出版社, 2003.
3. 石咏琦. 谈天才秘书[M]. 太原: 北岳文艺出版社, 2003.
4. 石咏琦. 五星级秘书[M]. 北京: 北京大学出版社, 2007.
5. 常崇宜. 秘书学概论[M]. 北京: 线装书局, 2000.
6. 陆瑜芳. 秘书学概论[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2007.
7. 金常德. 秘书学概论[M]. 大连: 复旦大学出版社, 2008.
8. 中国就业培训指导中心. 国家职业资格培训教程·秘书[M]. 北京: 中央广播电视大学出版社, 2006.
9. 龙新辉、黄海、卢如华. 高等职业院校学生专业抽查标准与题库丛书·文秘[M]. 长沙: 湖南大学出版社, 2013.
10. 郭建庆. 秘书导论[M]. 北京: 高等教育出版社, 2007.
11. 陈合宜. 秘书学[M]. 广州: 暨南大学出版社, 2010.
11. 中国高教秘书委员会[M]. 中国秘书岗位资格证书教程. 北京: 中国人民大学出版社, 2006.
12. 睦达明. 秘书政治[M]. 南昌: 江西人民出版社, 2007.
13. 睦达明. 清朝秘书政治[M]. 济南: 山东人民出版社, 2013.
14. 杨剑宇. 中国秘书史[M]. 上海: 华东师范大学出版社, 2013.
15. 李春, 陈玉焕. 现代秘书心理学[M]. 北京: 北京师范大学出版社, 2011.
16. 郑健儿. 秘书心理学[M]. 上海: 华东师范大学出版社, 2013.
17. 赵中利. 现代秘书心理学[M]. 北京: 高等教育出版社, 2008.
18. 潘慧莉. 秘书实用心理学[M]. 杭州: 浙江大学出版社, 2011.
19. 季水河. 秘书心理学[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2007.
20. [美]罗宾斯, 等. 组织行为学[M]. 孙健敏, 等, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2012.
21. 陈春花. 组织行为学[M]. 北京: 机械工业出版社, 2013.
22. 侯典牧. 秘书心理与行为[M]. 重庆: 重庆大学出版社, 2011.
23. 廖金泽. 做最好的秘书: 秘书职业一本通[M]. 广州: 广东旅游出版社, 2013.
24. 廖金泽. 国家秘书职业手册[M]. 广州: 广东旅游出版社, 2007.
25. 廖金泽. 秘书规范[M]. 广州: 中山大学出版社, 2011.
26. 任群. 中国秘书学[M]. 重庆: 重庆出版社, 2005.
27. 世界 500 强企业标准研究中心. 职业秘书任职资格与工作规范[M]. 北京: 东方出版社, 2004.
28. 杨国枢, 等. 社会及行为科学研究法[M]. 重庆: 重庆大学出版社, 2006.
29. 杨明权, 韩景卫. 行为科学[M]. 西安: 陕西人民出版社, 2003.
30. 齐善鸿. 管理应该管行为·序[M]. 北京: 经济管理出版社, 2006.



## 21世纪高等职业教育文秘类规划教材 任务驱动与项目导向系列

---

- ◎ 办公室工作实务（第2版）✓
- ◎ 秘书礼仪实务（第2版）✓
- ◎ 项目化—秘书综合实训（第2版）
- ◎ 新编商务秘书实务（第2版）
- ◎ 秘书实用口才（第2版）
- ◎ 文书与档案管理（第2版）✓
- ◎ 应用文写作教程（第2版）
- ◎ 现代秘书职业引论（第2版）✓
- ◎ 商务英语写作教程
- ◎ 新型公共关系实践教程（第2版）

✓为“十二五”职业教育国家规划教材

请登录[www.hxedu.com.cn](http://www.hxedu.com.cn)免费下载精品课件、  
案例库及相关教辅资料。



欢迎登录 **免费** 获取本书教学资源  
<http://www.hxedu.com.cn>

Xiandai Mishu  
Zhiye Yinlun

# 现代秘书职业引论 (第2版)

Xiandai Mishu Zhiye Yinlun

本书特色:

- 行业、企业、院校三方专家合作,零距离对接行业企业秘书职业行为标准,重构新型高职应用性课程内容体系。
- 精选现代职场典型案例,据此设计学习任务,实现知识服务于解决实际问题的目标。
- 依托世界大学城空间建构立体化、动态化、多样化网络课程教学资源,包括概念库、原理库、方法库、案例库、视频库、实训库、拓展库等,方便教学。



策划编辑: 贾瑞敏  
责任编辑: 郝黎明  
封面设计: 张 昱

ISBN 978-7-121-25006-4



9 787121 250064 >

定价: 38.00 元